



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO

**METODOLOGÍA PARA EL PROCESO “ASISTENCIAS TÉCNICAS EN
EL DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE
GESTIÓN” EN LAS ORGANIZACIONES DE PDVSA INTEVEP**

Presentado por
Hernández Díaz Dayana Andreína

Para optar al Título de
Magister en Sistemas de la Calidad

Tutor
MSc. Emmanuel López

Caracas, Junio de 2016

Caracas, 01 de Junio de 2016

Señores
Directora y demás integrantes
Consejo de Área de Ingeniería,
Dirección General de los Estudios de Postgrado,
Universidad Católica Andrés Bello,
Presentes.

Referencia: **Aprobación del Tutor**

Tengo a bien dirigirme a ustedes a fin de informarles que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado titulado **“Metodología para el proceso “asistencias técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep”**, presentado por la Lic. Dayana Andreína Hernández Díaz, titular de la cédula de identidad N° 16.889.848, como parte de los requisitos para optar al Título de **Magíster en Sistemas de la Calidad**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa oral ante el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

MSc. Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERIA
PROGRAMA: SISTEMAS DE CALIDAD**

**METODOLOGÍA PARA EL PROCESO “ASISTENCIAS TÉCNICAS EN EL
DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN”
EN LAS ORGANIZACIONES DE PDVSA INTEVEP**

Autor: Lic. Dayana Hernández

Tutor: MSc. Emmanuel López

Fecha: Junio 2016.

RESUMEN

En la actualidad, la calidad ha tomado gran importancia para las organizaciones que buscan posicionarse en el mercado o alcanzar la satisfacción de sus clientes, PDVSA Intevep ha decidido alinearse respecto a este tema, reconociendo la necesidad de implementar sistemas que contribuyan al cumplimiento de objetivos y a la mejora continua de la organización y es a través del proceso “Asistencias técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” perteneciente a la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión de la Calidad que se está buscando que las diferentes gerencias que conforman esta empresa trabajen bajo sistemas de calidad. El objetivo del proceso es realizar consultorías para la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad bajo normas internacionales y/o normas corporativas. Es por ello que el propósito del presente trabajo de investigación fue realizar el diseño de una metodología con el objetivo de lograr la sistematización de las diferentes actividades realizadas en el proceso objeto de estudio. En este sentido se llevó a cabo una investigación de tipo proyectiva mediante un diseño no experimental, transeccional, mixto (documental y de campo), nivel descriptivo.. Se identificaron las debilidades del proceso a través de entrevistas realizadas al personal involucrado, se analizaron y se compararon metodologías utilizadas por diferentes empresas reconocidas en el campo de la consultoría de procesos, y en el análisis de los resultados se evidencia la necesidad de elaborar documentos que sistematicen las actividades, por lo que se presenta una metodología para el proceso “asistencias técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”, estructurada en tres fases con la integración de los elementos básicos y fundamentales de una consultoría y se desarrolla a través del ciclo PHVA (Planificar- Verificar-Hacer-Actuar), metodología cuya factibilidad fue validada mediante el juicio de expertos. La población del presente trabajo de investigación estuvo conformada por los trabajadores involucrados directamente en el proceso y fue de tipo censal ya que se contó con el número completo de la población (8 profesionales).

Palabras Clave: Consultoría, Metodología, Calidad, Proceso.

Línea de investigación: Gerencia estratégica de calidad.

Tabla de Contenido

Aprobación del Tutor	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
Tabla de Contenido	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Ilustraciones	ix
Introducción	1
I El Problema.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo general.	7
Objetivos específicos.	7
Justificación e Importancia	7
Alcance	9
Limitaciones.....	10
II Marco Teórico.....	11
Antecedentes de la Investigación	11
Fundamentos Teóricos.....	16
Calidad.	16
Aseguramiento de la calidad.	17
Sistema de gestión de la calidad.....	17
Consultoría.	20
Servicio.	21
Calidad de los servicios.....	24
Metodología.	25
Conocimiento.	25
Ciclo Deming	27
Microsoft Dynamics NAV.....	28
Nbdynamics	28
Bases legales.....	29
III Marco Metodológico.....	31
Tipo de la Investigación.	31
Variables y su operacionalización.	32
Población y Muestra	33
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
Análisis e interpretación de los datos	35
Consideraciones éticas y legales.....	36
IV Análisis e Interpretación de los Resultados.....	37

V La Propuesta.....	52
Justificación de la propuesta.....	52
Objetivo de la propuesta.....	53
Estructura de la propuesta.....	53
Factibilidad de la propuesta.....	63
VI Conclusiones y Recomendaciones	66
REFERENCIAS	69
ANEXO 1	74
Guía de entrevista	74
ANEXO 2	79
Carta de validación del instrumento “Guía de entrevista”	79
ANEXO 3	81
Instrumento de validación de la metodología.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de objetivos	33
Tabla 2: Resumen de resultados guía de entrevista.....	39
Tabla 3: Comparación de metodologías de consultoría	50
Tabla 4: Fases de ATE para implementación de SGC en PDVSA Intevep ...	54

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de procesos Nivel 0 de la Gerencia Departamental de STSG	5
Ilustración 2: Estructura Organizacional de PDVSA Intevp.....	8
Ilustración 3: Marco de referencia del European Quality Award	20
Ilustración 4: La presentación de un servicio.....	22
Ilustración 5: El conocimiento como recurso competitivo	26
Ilustración 6: Mapa de Procesos Nivel 1 de la Gerencia Departamental de STSG	53
Ilustración 7: Proceso para el desarrollo de consultorías.....	54
Ilustración 8: Plan de la fase del Diagnóstico para Asistencia Técnica	57
Ilustración 9: Informe de diagnóstico de asistencia técnica	58
Ilustración 10: Acuerdo de servicio de asistencias técnicas	60
Ilustración 11: Seguimiento del desarrollo de los documentos del sistema de gestión.....	61
Ilustración 12: Verificación de la implementación de los documentos	62
Ilustración 13: Seguimiento de las acciones de la verificación para la implementación del sistema de gestión.....	63

Introducción

Intevep es el brazo tecnológico de PDVSA, una filial de investigación cuya orientación estratégica es generar soluciones tecnológicas integrales, con especial énfasis en las actividades de Exploración, Producción, Refinación e Industrialización. De igual manera, es responsabilidad de Intevep, el resguardo del acervo tecnológico de PDVSA.

En el año 2011 se creó la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión de la Calidad su misión es “Promover y acompañar a los negocios y filiales de PDVSA, en el diseño, desarrollo, implementación y mejora de Sistemas de Gestión, a través de servicios integrales de formación, asistencia técnica y auditorías, para asegurar el manejo adecuado del cambio y mejoramiento continuo de sus procesos, en armonía con el ambiente y las prácticas en seguridad y salud laboral, comprometido en la construcción del Socialismo del Siglo XXI”

Uno de los procesos medulares de la Gerencia mencionada es “Asistencias técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”, el mismo es el responsable de dar consultorías a todas las Gerencias de Intevep con el objetivo de lograr la implementación y posteriormente el mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad bajo normas internacionales y/o normas corporativas. La Gerencia cuenta con 8 profesionales relacionados directamente con las actividades propias del proceso.

Es por ello que esta investigación estuvo orientada al desarrollo de una metodología que logre la sistematización de las actividades realizadas en el proceso, obteniendo, de esta manera la satisfacción de sus clientes, el logro de sus objetivos y la mejora continua. El tipo de metodología de investigación fue de campo ya que su desarrollo fue a través de la recolección de datos directamente de los sujetos y de la realidad donde ocurren los hechos.

Este documento, que presenta los resultados del estudio realizado, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. **El Problema:** en este capítulo se realiza el planteamiento del problema, con la interrogante que dio lugar a los objetivos de la investigación y por último, se presentará la justificación e importancia.

Capítulo II. **Marco Teórico:** Se describen los antecedentes de la investigación del problema planteado, se definen los conceptos relevantes para la investigación y las teorías que la sustentan.

Capítulo III. **Marco Metodológico:** En este capítulo se describen las características relevantes del proyecto de investigación, tales como diseño, tipo y nivel de investigación, operacionalización de objetivos, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos así como su análisis e interpretación, las consideraciones éticas y legales.

Capítulo IV. **Presentación e Interpretación de los Resultados.** En el cual se presentan los resultados del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos formulados para el estudio.

Capítulo V. **La Propuesta.** Aquí se despliega el Diseño de la Metodología para el proceso “Asistencias Técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep, presentado como respuesta al problema planteado en el estudio.

Capítulo VI. **Conclusiones y Recomendaciones.** Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos, en las cuales se resumen los hallazgos más relevantes del estudio y se establecen consideraciones para el logro exitoso de los objetivos del proceso objeto de estudio.

Por último se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

I El Problema

Planteamiento del Problema

En la actualidad es una cuestión innegable el hecho de que el mundo empresarial se ha visto inmerso y a su vez presionado a crecer en un mercado tanto competitivo como globalizado, enfrentándose al peligro de no tener la capacidad para reconocer y reaccionar a cambios en su entorno sin la anticipación suficiente, trayendo como consecuencia que los procesos se vean afectados en problemas como: costos de no calidad, planificación inadecuada, mala administración de los recursos, insatisfacción de los clientes, aumento de errores y fallas internas y externas, duplicidad de actividades, personal no motivado, indicadores inadecuados, entre otros. Es por ello que surge la necesidad de diseñar modelos, herramientas, y metodologías que ayuden a las organizaciones a responder a estos cambios y a ser innovadores, competitivos y reconocidos dentro de su entorno.

Algunos de los problemas mencionados anteriormente se pueden identificar en Petróleos de Venezuela (PDVSA), específicamente en PDVSA Intevep.

Intevep es el brazo tecnológico de PDVSA, una filial de investigación cuya orientación estratégica es generar soluciones tecnológicas integrales, con especial énfasis en las actividades de Exploración, Producción, Refinación e Industrialización. De igual manera, es responsabilidad de Intevep, el resguardo del acervo tecnológico de PDVSA.

Intevep también desarrolla tecnologías propias en áreas con oportunidades diferenciales, impulsa la cooperación e integración con el sector técnico-científico e industrial de Venezuela y asegura, al mismo tiempo, la correcta gestión ambiental de las operaciones de PDVSA.

En la organización se realizan actividades de: investigación estratégica, investigación y desarrollo, ingeniería y asistencia técnica especializada, las cuales están integradas a los negocios de PDVSA en cuanto a transferencia y aplicación de tecnologías que permitan cubrir integralmente, las diferentes fases de los negocios petrolero y gas: exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo.

Dentro de la estructura organizativa de PDVSA Intevep se encuentra la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión de la Calidad (STSG), esta gerencia fue creada en el año 2011 y surge como una propuesta en los resultados del foro de gestión de la calidad en el sector petrolero, realizado en PDVSA, con el fin de que genere los lineamientos corporativos en materia de implementación de sistemas de gestión de la calidad e integrados en toda PDVSA como ente imparcial en las operaciones de los negocios, su misión es, según memorándum 2015-025 (2015):

Promover y acompañar a los negocios y filiales de PDVSA, en el diseño, desarrollo, implementación y mejora de Sistemas de Gestión, a través de servicios integrales de formación, asistencia técnica y auditorías, para asegurar el manejo adecuado del cambio y mejoramiento continuo de sus procesos, en armonía con el ambiente y las prácticas en seguridad y salud laboral, comprometido en la construcción del Socialismo del Siglo XXI.

Los procesos modulares de la Gerencia Departamental STSG son: Diagnóstico y Planificación de Sistemas de Gestión, Diseño, Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión, Auditorías a Sistemas de Gestión y Mejora Continua de Procesos. En la ilustración 1, se puede observar el mapa de procesos nivel 0.

El objetivo del proceso referente a *Diseño, desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión* indica según memorándum 2015-025 (2015) que su objetivo es:

Contribuir en la eficiencia y eficacia de los procesos de las organizaciones de PDVSA, a través de las consultorías en el desarrollo, implementación y

mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad, bajo las normas nacionales, internacionales y/o Normas Corporativas de PDVSA.

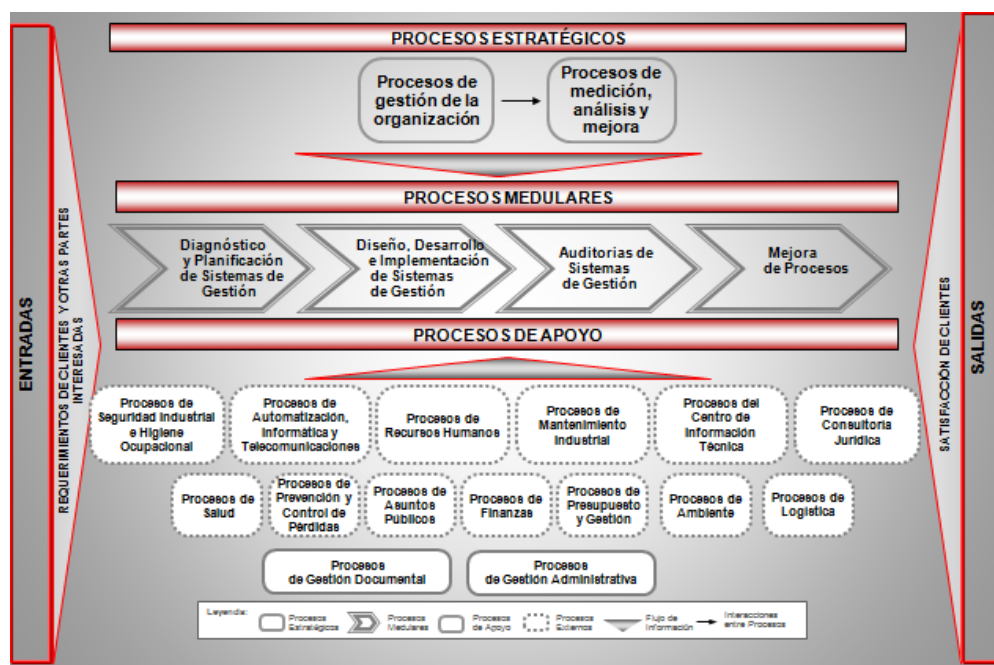


Ilustración 1: Mapa de procesos Nivel 0 de la Gerencia Departamental de STSG
Fuente: Mapa de procesos STSG-MP-01 (2016).

Este proceso, en la actualidad, no cuenta con una metodología que permita la estandarización de las actividades realizadas por el personal, trayendo como consecuencia deficiencias en el desempeño de la organización, entre las que se encuentran:

- Personal realizando actividades en las que no tiene la formación adecuada.
- Poca motivación.
- Consultores trabajando de manera diferente y sin comunicación adecuada entre ellos.
- Ausencia de la documentación, como por ejemplo; procedimientos, instrucciones y formularios para las actividades que se realizan y que son necesarias para homologar criterios en la ejecución de las actividades.
- Ausencia de las herramientas necesarias para realizar tareas y actividades.

En la actualidad, factores como la globalización, las condiciones cambiantes de los mercados, entre otros, han elevado considerablemente el papel de la Calidad como factor determinante en los procesos tanto de producción como en los de servicios. El término “*calidad*” es utilizado frecuentemente en cualquier ámbito de nuestra sociedad, sin importar el sector del que procede ni la vertiente hacia la que se dirige.

Las organizaciones han puesto de manifiesto la necesidad de poder contar con sólidos Sistemas de Gestión, con normas técnicas de probado rigor, así como con efectivos sistemas de certificación.

Las funciones que debe realizar la administración de la calidad consisten en el diseño adecuado aplicable a las características propias de la organización; implementación, toma de decisiones en función de los resultados obtenidos, elaboración de informes de costos de la calidad, establecimiento de programas para la mejora continua e inclusión de los empleados en la nueva cultura de calidad.

Con la finalidad de que el proceso objeto de estudio pueda aumentar la confianza y la satisfacción de sus clientes, innovar sus servicios, optimizar los resultados, reducir costos, entre otras ventajas, se hace imprescindible diseñar una metodología para su mejora, incidiendo de manera positiva en la planificación, lineamientos y políticas para el logro de los objetivos.

Por lo expuesto anteriormente se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es la metodología apropiada que sistematice las diferentes actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

- Diseñar una metodología que sistematice las diferentes actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep.

Objetivos específicos.

- Identificar las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.
- Analizar las diferentes metodologías existentes para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”.
- Formular una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.
- Validar la factibilidad de la metodología diseñada para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.

Justificación e Importancia

La presente investigación tuvo como objetivo realizar el diseño de una metodología que sirva para la mejora del proceso “*Diseño, desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión*”. Este proceso tiene entre sus actividades realizar asesorías para el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de gestión en Intevep, esta empresa está estructurada con 13 Gerencias Funcionales y 4 Gerencias Generales, siendo cada una de ellas los clientes finales del servicio prestado en este proceso. En la ilustración 2 se puede observar la estructura organizativa de esta organización.

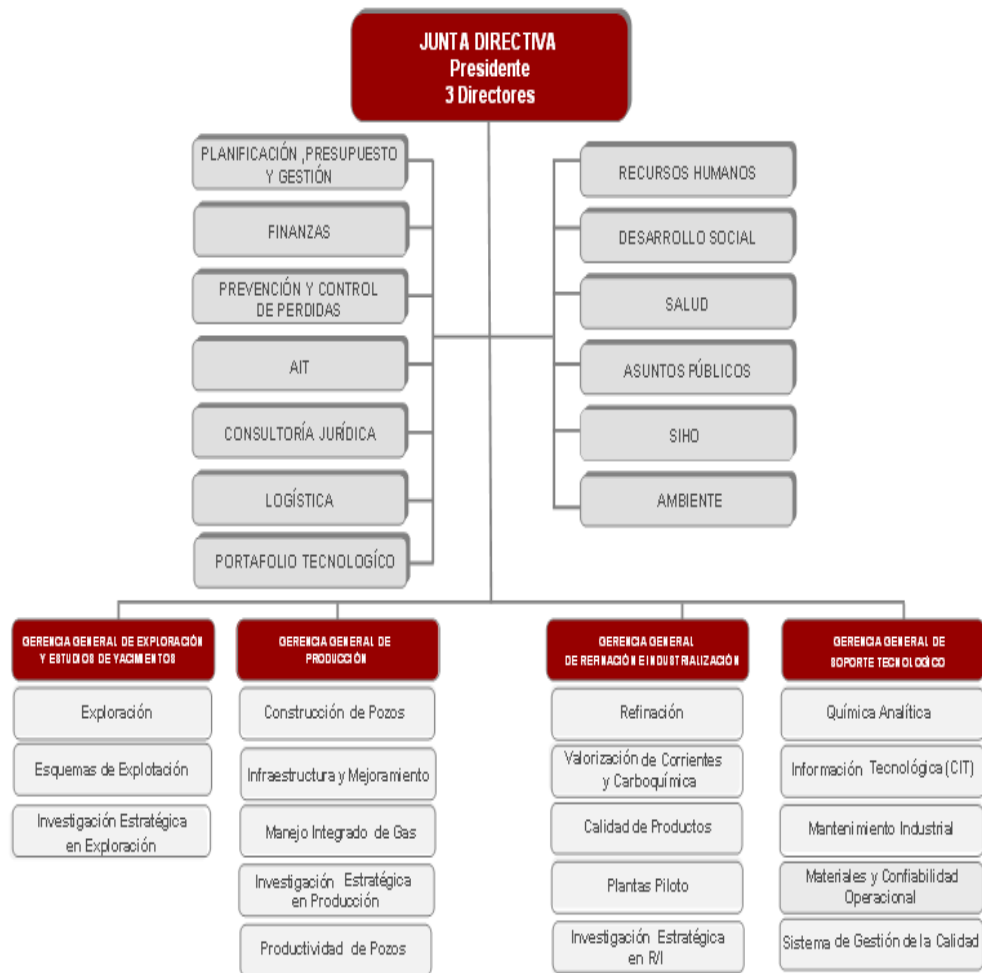


Ilustración 2: Estructura Organizacional de PDVSA Intevep
Fuente: INT-PG-001 “Manual de organización de Intevep” (2010)

Entre los grandes desafíos que se presentan en la actualidad en todas las organizaciones, está por una parte; el poder decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar la gestión de la organización y por otra como controlar y vincular las actividades organizacionales.

Se espera que esta investigación aporte soluciones, con el propósito de que el proceso “*Diseño, desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión*” aumente su eficiencia, logrando así, la sistematización de sus actividades, la satisfacción de los clientes y del personal y la reducción de costos y de fallas.

Por otra parte también permitirá adaptarse en menor tiempo a los requisitos exigidos por un mercado cambiante, facilitando la incorporación de nuevas demandas del creciente nivel de exigencia y satisfaciendo de esta manera las necesidades de su grupo de interés.

Por último, la metodología a diseñar contribuirá de gran manera para el logro de los objetivos de la gerencia, repercutiendo en la mejora de los objetivos de la principal industria del país, dichos objetivos se mencionan a continuación. Recuperado de <http://www.pdvsa.com/>

- Incrementar la confianza y credibilidad en el servicio de los laboratorios de PDVSA, mediante la generación de datos robustos y técnicamente válidos que son necesarios, para calcular el volumen y la calidad de los hidrocarburos y sus derivados.
- Lograr demostración y reconocimiento de la competencia técnica de los laboratorios.
- Contratar personal competente comprometido con la calidad de los resultados que emite su organización.
- Optimizar los recursos (costos y tiempo) para identificar la causa raíz de potenciales desviaciones, con lo cual se disminuye la repetición de análisis y reclamos.
- Obtener una plataforma de trabajo común para los laboratorios de PDVSA.
- Lograr la justa valorización del recurso hidrocarburo.

Alcance

La presente investigación contempló el diseño de una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión” de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión de la Calidad de PDVSA Intevep, considerando el enfoque de distintas metodologías utilizadas para realizar consultorías en el área de sistemas de gestión. El proceso mencionado anteriormente tiene como objetivo brindar asesorías en actividades relacionadas

con la calidad en las diferentes gerencias de Intevep S.A, con la finalidad de que los procesos de cada gerencia alcance la certificación de sus procesos y obteniendo, de esta manera, los diversos beneficios de contar con Sistemas de Gestión.

El alcance de esta investigación incluyo la recopilación y análisis de la información, las conclusiones y recomendaciones en función de los resultados obtenidos, excluyó la implementación, ya que la misma dependerá de la alta dirección de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión de la Calidad, luego de presentar los resultados obtenidos.

Limitaciones

Una de las limitaciones más relevante se presentó al momento de realizar las entrevistas por el poco tiempo disponible por parte del personal responsable de realizar las consultorías, esto debido a que los consultores también participan en el proceso de auditoría de la gerencia y deben ejecutar diversos viajes durante todo el año.

I Marco Teórico

Este capítulo tiene como finalidad describir los antecedentes de las investigaciones referidas al problema planteado y ubicar la investigación dentro del conjunto de conceptos y conocimientos que respaldan el desarrollo de la misma.

Antecedentes de la Investigación

Flores (2010) en su investigación titulada “*La consultoría como un proceso de intervención sistémica*” realizó el estudio del proceso de consultoría, cuyo objetivo es: identificar y ubicar en los procesos de consultoría elementos que hagan de ellos intervenciones sistémicas, adecuando las características de éstas a los procesos de consultoría. Eventualmente, la consideración de las características sistémicas mitigarán las fallas asociadas a los procesos de consultoría.

La investigación se encuentra dividida en cuatro partes: en el primer capítulo se describe la consultoría, algunos de los procesos utilizados y los problemas asociados a su desarrollo, un segundo capítulo que describe las características de la intervención sistémica así como algunos procesos de sistemas, en el tercer capítulo se propone el desarrollo de tres características necesarias para considerar al proceso de consultoría como intervención sistémica y un cuarto capítulo en donde se mencionan las conclusiones del autor.

Como aporte de la investigación realizada el autor menciona la identificación de tres características (crítica, juicio y acción) para considerar a la consultoría como un proceso de intervención sistémica, una descripción de estas características, la ubicación de la crítica y el juicio dentro del proceso de consultoría y la identificación de un proceso de consultoría orientado, no únicamente a la atención del cliente, sino a la formulación de problema a resolver.

Por último el ejercicio de análisis y reflexión de la literatura, aporta la construcción de un marco teórico de la consultoría que permitió identificar las

características de la intervención sistémica para el proceso de consultoría. El trabajo de investigación es una formulación Lebniziano- deductiva ya que deriva de una revisión de la literatura y la formulación de un modelo de solución incluido en el proceso de consultoría.

Martínez (2010) en su investigación titulada *“Desarrollar una propuesta de metodología para la administración de proyectos en una empresa consultora y aplicarla a un proyecto específico”* plantea el desarrollo de metodología para la administración de proyectos y posteriormente comparar y verificar la validez de dicha metodología con los procedimientos utilizados en la actualidad, para la ejecución de la propuesta se ha considerado el método analítico sintético como método de investigación utilizando el juicio del experto, entrevistas y análisis de investigación para generar plantillas de estandarización dentro de una metodología basada en la administración de proyectos.

Esta metodología considera la creación de plantillas según la influencia de la empresa consultora al definir las características (alcance, tiempo, costo y calidad) dentro de los planos y las especificaciones, así como también el monitoreo y control durante la ejecución en las etapas de inspección, recepción y cierre del proyecto.

Por otra parte se realizó un análisis de caso al aplicar la metodología a un proyecto de características especiales y parámetros de control de calidad altamente riguroso, con el fin de validar las plantillas planteadas.

La investigación presenta criterios para organizar, supervisar y controlar las actividades de un proyecto desde el campo de acción de la consultoría en diseño e inspección y formula un procedimiento para el cierre del proyecto.

El tipo de investigación fue mixta, una mezcla de investigación documental y de campo y un método analítico- sintético. Entre las herramientas de investigación utilizadas se encuentran: el juicio de experto, los diagramas de flujo, las entrevistas y el análisis de información.

El trabajo descrito anteriormente resulta de aporte para la investigación ya que tiene como objetivo principal el diseño de una metodología que permita

mejorar el monitoreo y el control de proyectos desde el campo de acción de la consultoría.

Abarca (2009) en su investigación titulada “*Metodología para el proceso de desarrollo de auditorías y consultorías en Moore Stephens Gutiérrez Marín & Asociados en instituciones públicas y privadas*” plantea la necesidad de mejorar el sistema ya existente para hacerlo más eficiente y tener un aumento en la productividad, el objetivo fundamental es el desarrollo de una metodología para el proceso de auditorías y consultorías en diferentes empresas públicas y privadas, basándose en los estándares del Project Management Institute (PMI) , dando énfasis en las diferentes fases de un proyecto usando herramientas específicas de los procesos de integración, alcance, tiempo, calidad y recurso humano.

Las metodologías diseñadas fueron; una metodología de inicio en donde se identificará la situación actual de la empresa, seguidamente de una metodología de planificación para las consultoría y auditorías programadas haciendo un híbrido entre la metodología utilizada en la actualidad y la utilizada en la Administración de Proyectos, otra de las metodologías realizadas fue de ejecución en donde se consideraron aspectos como la administración de procesos, calidad y cambios, por último se propone una metodología de control donde se incorporaran a las herramientas utilizadas, como reportes de tiempo, factores como control de cambios, control de comunicaciones, control de calidad y control de entretenimientos. Fue considerada una investigación mixta en donde se conjuntan la investigación documental con la de campo.

La investigación mencionada anteriormente se relaciona con el trabajo objeto de estudio, ya que la misma busca la identificación e implementación de una metodología adecuada que logre la mejora del proceso de consultoría partiendo del estudio de la situación actual.

Brito (2009) en su investigación titulada “*Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para una empresa consultora y de construcción de obras civiles e industriales*” plantea la implementación de un sistema de gestión de la calidad para una empresa consultora y de construcción de obras civiles e

industriales, con la finalidad de mejorar su funcionamiento y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Durante la ejecución del proyecto se realizó un estudio tomando como referencia los requisitos de la norma ISO 9001:2008, el mismo se basó en una lista de verificación en donde se pudo evidenciar el cumplimiento de cada requisito exigido por dicha norma internacional, por otra parte se realizó la matriz DOFA en donde se pudo identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa consultora. El trabajo plantea alcanzar la mejora continua en cada uno de sus procesos.

El tipo de investigación fue denominada como exploratoria, las técnicas de recolección utilizadas fueron las entrevistas y las encuestas.

El antecedente mencionado anteriormente se relaciona con el tema de estudio ya que busca implementar estrategias a una empresa de consultoría con el objetivo de mejorar su funcionamiento y aumentar la satisfacción de sus clientes.

Jaramillo (2007) en su investigación titulada *“Calidad del servicio de una empresa consultora en abastecimiento estratégico en el servicio financiero”* plantea un modelo teórico para la medición de la calidad del servicio de consultoría; a partir del empleo de la herramienta para el diseño del modelo de la calidad del servicio (SERVQUAL) elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991) cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Adicionalmente sirve como metodología para realizar un diagnóstico que descubra las extensas áreas de deficiencia y fortalezas de la calidad del servicio de una compañía. La investigación fue catalogada como descriptiva, con un diseño no experimental.

En el trabajo de investigación se realizó un instrumento para la medición de la calidad del servicio de empresas consultoras, se identificaron las características socio-demográficas y laborales de los clientes y la calidad ofrecida por la empresa.

El tema descrito se relaciona directamente con la investigación ya que diseña una metodología para descubrir las áreas de deficiencias y las fortalezas de

la calidad del servicio de una empresa de consultoría. De igual manera será de gran aporte para conocer las principales características de aquellas empresas que tienen contacto directo con consultores.

Marimón (2002) en su tesis doctoral titulada *“La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: Calidad del servicio y beneficios”* centra su interés en el consultor, investigar qué grado de calidad alcanzan los servicios de consultoría ISO 9000 en el entorno geográfico más cercano (Cataluña) y que beneficios obtiene la empresa que contrata estos servicios. El objetivo general es ver en qué manera, la calidad de los servicios de consultoría especializada en la normativa ISO 9000, está relacionada con los beneficios que perciben sus clientes.

El trabajo de investigación busca diferenciar las siguientes hipótesis: El nivel de calidad en el servicio de consultoría especializada en ISO 9000 es satisfactorio, las dimensiones que definen la calidad prestada en los servicios de consultoría especializada ISO 9000 siguen los parámetros del modelo SERVQUAL, la calidad del servicio está relacionada con los beneficios derivados del servicio de asesoramiento, la calidad percibida es función del tamaño del consultor y por ultimo; los consultores inculcan en sus clientes los principios de gestión de la calidad propuestos por la norma.

Para hacer frente a las hipótesis planteadas se realizó un trabajo previo, con las siguientes fases: dos primeras fases se desarrollan en paralelo, que es la consulta a fuentes bibliográficas y bases existentes de empresas, luego se iniciará con el trabajo de campo y finalmente se realizará el análisis de la información recogida.

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. La población objeto del estudio está conformada por las empresas catalanas que fueron certificadas durante los años 1997, 1998 y 1999, la muestra (aleatoria) son 87 empresas, de las cuales 65 han utilizado consultores en algún momento de la implantación del sistema.

La investigación mencionada anteriormente, se vincula con el tema estudio ya que permitirá indagar sobre la relación de la consultoría especializada y los

beneficios que obtienen sus clientes, dejando como principal aporte los factores principales que definen la calidad del servicio.

Fundamentos Teóricos

Calidad.

La Calidad se puede definir bajo diferentes conceptos; la norma ISO 9000 (2015 p.9) indica que “una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente”, Para Joseph Juran (1990, p.25) “Calidad es adecuación al uso”. Para Deming (1989, p.15) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Para Crosby (1987, p.13) “es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo”.

Según Juran (1990, p.20) “la calidad consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la satisfacción del cliente y el rendimiento eficiente de los procesos”. En este sentido, la calidad se define como una forma de gerenciar por medio de la cual se busca alcanzar la mejora continua en los procesos de todas las áreas de una organización, con la finalidad de optimizar los resultados que derivan de un producto o servicio satisfaciendo, de esta manera, a clientes tanto internos como externos.

Desde estos criterios Juran (1990 p. 25) explica que “la calidad consiste en capacitar a las empresas para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitiva, incrementar la participación en el mercado, obtener buenos precios”.

Estas definiciones muestra el papel fundamental que juega la calidad y su evaluación dentro de cualquier organización, porque al cumplir con los requerimientos de los clientes, en el tiempo que lo desea, con ausencia de defectos, origina la satisfacción de los clientes en relación al producto o servicio ofrecido.

Aseguramiento de la calidad.

Evans y Lindsay (2008, p.4) definen el aseguramiento de la calidad como “cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes”. Por otra parte la norma ISO 9000 (2015 p.21) lo define como “parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad”

Alguno de los aspectos relevantes que se pueden evidenciar en las definiciones descritas anteriormente son; satisfacción, clientes, requisitos y confianza, por lo que de manera general se puede definir el aseguramiento de la calidad; como la forma en que la organización logra alcanzar la satisfacción de sus clientes por medio del cumplimiento de los requerimientos y requisitos de la calidad.

Por otro lado Stebbing (1995, p.23), afirma que para el aseguramiento de la calidad “se necesita la integración y el completo control de todos los elementos dentro de un área específica de operación para que ninguno esté subordinado a otro”. Lo que quiere decir que la generación de valor en los procesos de una organización no debe ser atribuible a algún departamento de la organización, dicha generación debe ser un componente fundamental de la filosofía de la empresa, independientemente del lugar en donde se desarrolle.

Sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9000 (2015 p.9) define “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos

y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios” por su parte Juran y Gryna (1995), lo definen “como el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”. Alguno de estos elementos son:

1. La estructura de la organización responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.

2. La estructura de responsabilidades. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad.

3. Procedimientos. Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

4. Procesos. Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

5. Recursos. Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Feigenbaum (como se cita en López, 2006) lo define “como la estructura funcional de trabajo acordada en toda la organización, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la organización de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad”.

Se puede concluir que al referirse a Sistemas de Gestión de la Calidad se está hablando de un conjunto homogéneo y coherente de elementos con un objetivo en común: calidad, por otra parte también es hablar de excelencia y competitividad que vendría a representar una meta obligada para cualquier organización que esté orientada a la calidad, abarcando todas las actividades que se realicen en la empresa y que afecten directa o indirectamente en la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

Entre los sistemas de gestión de la calidad destacados se incluyen los siguientes:

El enfoque de la norma ISO 9001:2015, se basa en 7 principios de gestión de la calidad, los cuales reflejan las mejores prácticas de gestión. La norma ISO 9000 (2015 p.17) menciona que “las organizaciones comparten muchas características con los seres humanos como un organismo social vivo y que aprende. Ambos son adaptativos y constan de sistemas, procesos y actividades interactivos. Para adaptar su contexto variable, cada uno necesita la capacidad de cambio. Las organizaciones con frecuencia innovan para lograr mejoras significativas. El modelo de SGC de una organización reconoce que no todos los sistemas, procesos y actividades pueden estar predeterminados, por lo tanto necesita ser flexible y adaptable dentro de las complejidades del contexto de la organización.”.

European Foundation for Quality Management (EFQM), creada en octubre de 1991, Evans y Lindsay (2008, p.125) mencionan que “el premio fue diseñado para aumentar la conciencia en toda la comunidad europea, y en los negocios en particular, sobre la importancia cada vez mayor de la calidad para su competitividad en el mercado global y para sus estándares de vida”. Ahora bien, el premio es utilizado habitualmente como modelo de autoevaluación, y la misma implica un examen regular de todas las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un modelo de excelencia empresarial, este consiste en el cumplimiento de un cuestionario para cada criterio y son evaluados a través de un conjunto de preguntas y requisitos, en la ilustración 3 podemos

observar el Marco de referencia del European Quality Award, así como el porcentaje para cada aspecto evaluado.

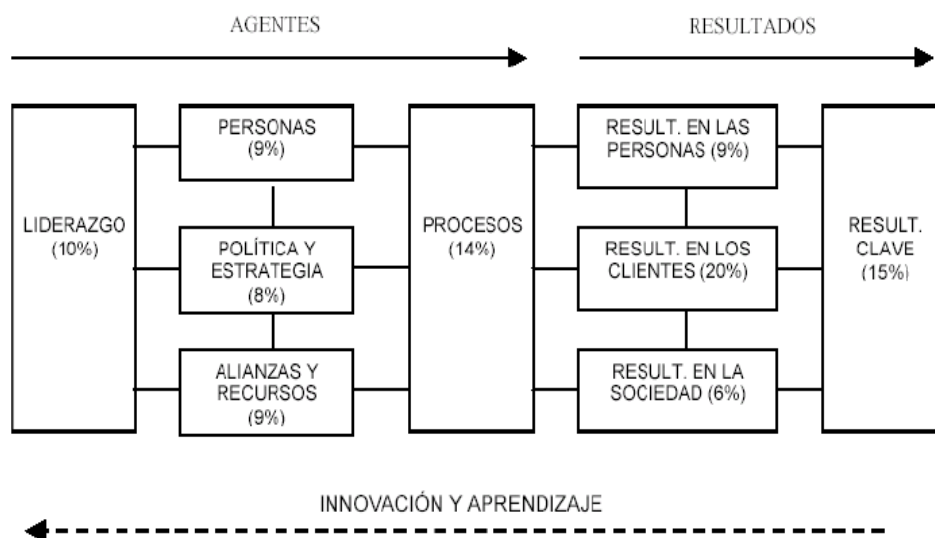


Ilustración 3: Marco de referencia del European Quality Award
Fuente: Evans y Lindsay (2008, p.125)

Consultoría.

Empresas consultoras o de consultoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general.

Soriano (1998 p.7), citando a otros autores, expone que la consultoría es “La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución”.

Por su parte, Quijano (2006 p.49) indica que la consultoría “es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores el consultor y la organización basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa cliente”.

Alvarado (s.a, p.10) menciona que entre los rasgos de la consultoría se encuentra que “es un servicio independiente: Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos”.

De manera general el término de consultoría es utilizado para indicar una actividad realizada por una persona en relación con otra, para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permita resolver un problema determinado, el consultor solo brinda asesoría mas no tiene inherencia sobre las decisiones a tomar en una organización.

Enfocando el proceso de consultoría en el área de implementación de sistemas de gestión, se puede decir que este asesoramiento va desde la formación previa a la implantación, hasta las auditorías de mantenimiento del sistema después de la certificación, requiriéndose la mayor atención en la redacción del manual de calidad y en los documentos.

La norma ISO 10019:2005 (p.2) describe al consultor de sistemas de gestión de la calidad como “la persona que ayuda a la organización en la realización de un sistema de gestión de la calidad, dando asesoramiento o información”.

Servicio.

Evans y Lindsay (2008, p.57) definen servicio “como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”; para Escudero (2011, p.215) menciona que servicio “es algo más que la amabilidad y la gentileza. El servicio es un valor agregado para el cliente y en ese campo el cliente es cada vez más exigente”. En este orden de ideas Colunga (1995, p.13) refiere que “una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes”.

Por su parte Koenes (1998, p.71) menciona que el servicio “tiene que incluir información sobre qué se propone hacer la empresa en un segmento concreto de clientes, cómo debería logarse y con qué tipo de recursos” el mismo autor citando a otros autores indica que el servicio “es una forma de expresar la idea que la organización tiene respecto a la manera como se propone resolver ciertos tipos de problemas de una manera determinada”. También se encuentra lo definido por Muñoz (2013, p.36) “Los servicios pueden definirse como: los resultados generados por actividades situadas en la interfaz entre el suministrador y el cliente y por el suministrador de actividades internas, para satisfacer las necesidades del cliente”.

Algunas notas destacadas de la definición anterior son:

1. El suministrador o el cliente pueden estar representado en la interfaz tanto por personas como por equipo.
2. Las actividades del cliente en la interfaz con el suministrador pueden ser esenciales para la prestación del servicio.
3. La entrega o uso de un producto tangible puede formar parte de la prestación del servicio.
4. Un servicio puede estar relacionado con la producción y suministro de un producto tangible.

Un modelo conocido de prestación de un servicio es el que se muestra en la ilustración 4, se visualiza la interacción entre quién presta el servicio, quién lo recibe y el producto tangible que se emplea en la prestación.

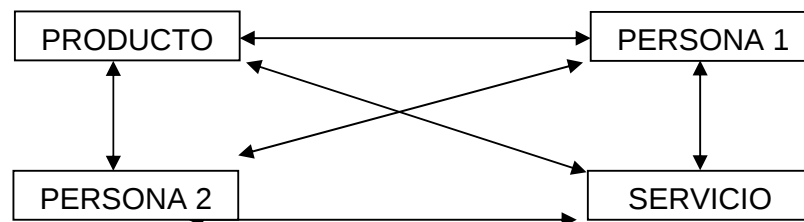


Ilustración 4: La presentación de un servicio
Fuente: Muñoz (2013, p.37)

Para ampliar más respecto a esta definición, a continuación se describen las principales características:

- Prestación directa al usuario.
- Contacto directo con el usuario.
- Prestación cuando es requerido.
- Gran importancia de tiempo que se emplea en prestar el servicio. Se distingue entre tiempo de acceso, tiempo de cola y tiempo de ejecución.
- No son almacenables, ni transportables. Caducan si no se les emplea en momento en que están disponibles.
- Se prestan a medida que se crean. La persona que lo presta debe estar muy entrenada para hacerlo, en otro caso disminuirá la calidad percibida de la organización.
- Son intangibles.
- Dificultad para fijar precios que, a veces, se asocia, con los elementos tangibles.
- Mayores desviaciones respecto a un estándar que un producto físico.

Por otra parte varios investigadores han puesto de manifiesto la existencia entre los bienes y los servicios. Según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991, p.67), “la diferencia entre la evaluación de la calidad de un servicio y la de un bien por un consumidor no está en el proceso, sino en la naturaleza de las características sobre las cuales se hace la evaluación. Otra de las diferencias significativas es que para los productos los requisitos que se han de cumplir se discuten con el cliente y se llega a definir el resultado o la salida esperada, mientras que con los servicios, estos requisitos no siempre pueden ser discutidos previamente con el cliente”. En general, entre los bienes y servicios hay diferencias en cuanto a su producción, consumo y evaluación.

Calidad de los servicios.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007, p.241) definen la calidad de servicio; como “el servicio que responde a las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, por otro lado también se menciona que demostrar una calidad de servicio no es tarea sencilla, ya que no es fácil recurrir a estándares o normas sobre calidad en servicios. Los estándares los debe marcar la propia organización, definiéndolos en función de las expectativas de los clientes, de su grado de satisfacción y de la oferta de la competencia”. Lo que lleva a analizar que resulta complicado que los clientes puedan siempre expresar sus necesidades o requerimientos y por otro lado se hace difícil medir dicha calidad, ya que es poco coherente que sea el cliente quién decida que es de buena o mala calidad.

Una característica fundamental de los servicios es que su actividad es de forma exclusiva al servicio del cliente. Cuatrecasas (1999, p.46) “entre las actividades de las empresas plenamente dedicadas a los servicios y los servicios que prestan las empresas con actividad industrial, el servicio al cliente está presente en una muy importante proporción de actividades empresariales; por otra parte y dado que en los servicios el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, podemos comprender fácilmente que la calidad, adquiere, si cabe, mayor importancia. Lo que permite inferir que para las empresas de servicio el término calidad tiene mucha más relevancia, es necesario recordar que la calidad tiene relación con la satisfacción del cliente, adicionalmente se busca; mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

- Mejorar la productividad, la eficacia y reducir costos.
- Mejorar el mercado.

Todo esto implica aumentar los esfuerzos para los procesos de las empresas de servicio, Cuatrecasas (1999, p.48) menciona; “considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad del servicio, desarrollar las competencias y aptitudes del personal y motivar al personal a la mejora de la calidad y a alcanzar las expectativas del cliente, sin olvidar el

reconocimiento de la importancia de la percepción del cliente, de la imagen de la cultura y de las prestaciones de la organización de servicios”. En lo anteriormente expuesto se observan tres palabras claves; personal, calidad y cliente, por lo que se puede concluir que un personal motivado con las competencias necesarias y con cultura de calidad conlleva a alcanzar e incluso a aumentar la satisfacción del cliente respecto al servicio que está recibiendo.

Metodología.

Según la Real Academia Española (2014), el método se define como; “modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa” y la metodología, como “el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”; otra definición es la de Eyssautier (2002) que indica; “metodología es el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación”. En conclusión, se puede decir que la metodología es un proceso ordenado que se sigue para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento.

La adopción de una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión” en las diferentes gerencias de PDVSA Intevep generará estandarización en la forma de llevar a cabo las consultorías desde el inicio hasta el cierre y facilitaría la asimilación de lecciones aprendidas en el proceso de mejora continua de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión.

Conocimiento.

Arias (1999, p.13) define el conocimiento como “proceso en el cual se relacionan el sujeto que conoce, que percibe mediante sus sentidos, y el objeto conocido y percibido, el conocimiento puede ser entendido en dos direcciones: como un proceso que se manifiesta al percibir la realidad y como el resultado de dicho proceso que se traduce en conceptos, imágenes y representaciones acerca de la realidad”. Ahora en el ámbito laboral se encuentra la definición realizada por Tamayo (2004 p.13) indica “conocer es una actividad por medio de la cual el hombre adquiere certeza de la realidad, y que se manifiesta como un conjunto de

representaciones sobre las cuales tenemos certeza de que son verdaderas”. Nonaka y Takeuchi (1995) también consideran el conocimiento “como un recurso competitivo fundamental”; en la ilustración 5 se puede observar cómo estos autores relacionan la creación de conocimientos con la innovación continua, y por último con la ventaja competitiva.

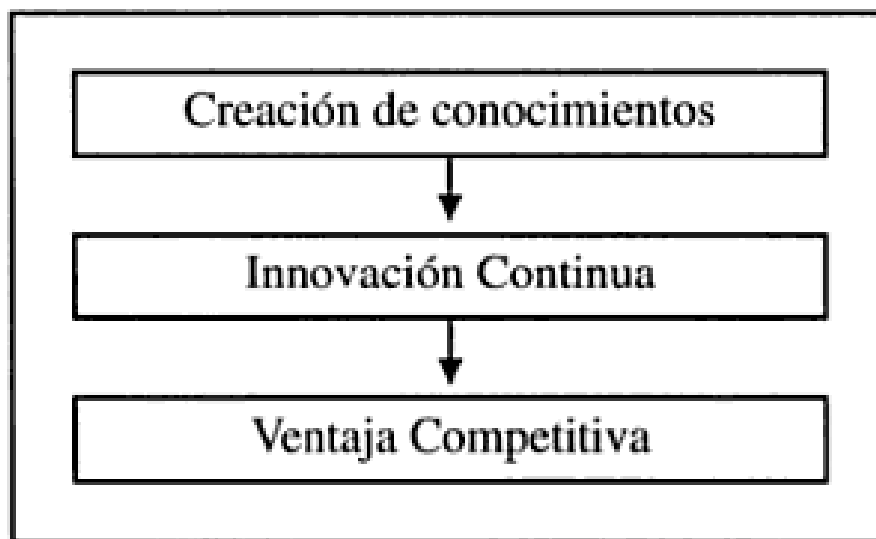


Ilustración 5: El conocimiento como recurso competitivo
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

El conocimiento es una capacidad humana, que carece de valor si permanece estático, sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transformado, asimismo se puede observar la relevancia que está tomando el conocimiento en las organizaciones al momento de buscar la competitividad.

Por otra parte Andreu y Sieber (1999 p.63) mencionan que “La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”. En este orden de ideas; los autores Molina y Monserrat (2001) lo definen como “el impulso de una cultura

organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo, también lo define como la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización”.

Por su parte Harman y Brelade (2000) lo definen como “la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización.”.

Ciclo Deming

Evans y Lindsay (2008, p.4) indica que “es una metodología sencilla para mejorar, que popularizó W. Edwards Deming. En un principio, se llamó el ciclo Shewhart por su fundador original, Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses cambiaron su nombre por el de ciclo Deming. El ciclo Deming está integrado por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar (PDSA, por sus siglas en inglés)”.

Por su parte Walton (2004 p. 18) menciona “Hace años, el doctor Deming les presentó a los japoneses el ciclo Planifique, Haga, Verifique, Actúe (PHVA)... El ciclo PHVA tiene cuatro etapas. Brevemente, la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados, actúa para normalizar el cambio” el mismo autor aclara que “El ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas específicos”

En este orden de ideas la norma ISO 9000 (2015 p.9) menciona que “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.”

La adopción de este ciclo es de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas, tal y como se menciona inicia con la etapa de planificar, en donde básicamente se evalúa la visión, misión y objetivos de la empresa, es decir se realiza un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa, se identifica la posible solución y se establece un plan de trabajo. La segunda etapa es “Hacer” en la cual se lleva el plan de trabajo establecido anteriormente y se

definen los controles necesarios. La tercera etapa identificada como “Verificar” tiene como objetivo comparar los resultados planeados con lo que se obtuvo. La última etapa “Actuar” busca sistematizar y documentar los cambios que hubo, si se obtuvieron resultados positivos en la etapa de verificación, en caso contrario entonces se debe tomar acciones, corregir y establecer un nuevo plan de trabajo.

Microsoft Dynamics NAV

Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-es/dynamics/erp-nav-vision-general.aspx#Overview>. Es una solución global de planificación de recursos empresariales (ERP) que ofrece a las pequeñas y medianas empresas un mayor control sobre sus finanzas y simplifica su cadena de suministros, fabricación y operaciones. Se implementa rápidamente, es fácil de utilizar y cuenta con las capacidades necesarias para apoyar las expectativas de crecimiento. Microsoft Dynamics ofrece una gama completa de software ofreciendo perspectivas empresariales.

Esta solución integra de forma exclusiva los diferentes dispositivos, documentos, datos y aplicaciones empresariales, centrándose en las personas para ayudarlas a aprovechar al máximo su tiempo. Tanto si se implementa en un servidor como en la nube, se usa desde un dispositivo móvil o en el escritorio, puede conseguir una experiencia de usuario familiar para automatizar su negocio, ayudar a aumentar las ventas, mejorar la colaboración y sorprender a sus clientes.

Nbdynamics

Recuperado <https://www.nbdynamics.com/> Especialistas en soluciones de gestión para empresas, desde el Grupo NB como Partner Microsoft Dynamics NAV en Barcelona, ofrecemos la proximidad de uno de los grupos de expertos en implantación y puesta en marcha de sistemas de gestión con mayor experiencia en Barcelona (España). A través del software de Gestión de Dynamics NAV, ofrecemos las mejores soluciones de negocio de carácter global para PYMES (Gestión Comercial, Cadena de suministros, Gestión de la Fabricación, Logística, Contabilidad, Tesorería) una solución global e integral rápida de implantar y sencilla para el usuario.

Una solución de Microsoft, completa, segura y fiable para las empresas que mejora la eficiencia de los procesos y el flujo de los datos para convertirlos en información para la toma de decisiones. Una solución flexible y adaptable a las necesidades del crecimiento de la empresa.

Bases legales

Para la presente investigación se encuentran inherentes las siguientes leyes relacionados como el tema de investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de 1999 es la Carta Magna vigente de la República Bolivariana de Venezuela, adoptada y siendo promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente en Caracas, el 20 de diciembre de 1999. Año 189° de la Independencia y 140° de Federación. En esta Carta Magna encontramos el artículo 117, el cuál servirá como base legal en este trabajo de investigación.

El artículo 117 de la Constitución reza:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002)

La Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientados en materia de calidad, el capítulo I relacionado con el Objeto, del Ámbito y de las Definiciones; artículo I reza lo siguiente:

Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema

Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

III Marco Metodológico

Tipo de la Investigación.

Rojas (2002, p.12) define la investigación como “indagación o examen cuidadoso y crítico, que busca hechos o principios”. Por lo que se puede afirmar que el presente trabajo está considerado de investigación por el propósito o finalidad, los medios utilizados, el nivel de conocimiento y el tipo de razonamiento empleado.

De acuerdo a la naturaleza y características del problema de estudio, la investigación se enmarcó en una investigación de tipo proyectiva con base en estudio de campo según Hurtado (2000, p.325) menciona que

La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema o necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social o una institución en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.

La investigación proyectiva sigue una adecuada planificación con la finalidad de realizar una propuesta que genere valor, en este caso una metodología. Va más allá de un simple análisis o descripción de una determinada situación, más bien se utiliza el análisis para justificar la propuesta que se va a hacer.

Por otra parte está diseñada como una investigación de campo, no experimental y transeccional ya que la información, en su mayor parte, se obtuvo por medio de fuentes primarias, observaciones durante la realización de las actividades inherentes al proceso, se sustentó con la revisión documental, para reforzar conocimientos y fortalecer bases referenciales del tema. Sabino y Reyes (1999) menciona que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Otra definición de investigación de campo es descrita por la UPEL (2006, p.11) “como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo”.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa en dos modalidades: documental y participativa y la entrevista, a fin de recolectar la data requerida de forma precisa, a objeto de identificar las debilidades en el proceso.

Variables y su operacionalización.

Sabino y Reyes (1999, p.17) definen variable como “una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de objetivos, donde se definen las dimensiones para cada variable así como los indicadores y las técnicas utilizados que permitirán evidenciar cómo se comporta cada dimensión.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas
Identificar las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.	Debilidades del proceso	Cumplimiento y no cumplimiento de los requerimientos	Listado de requerimientos	• Entrevista estructurada con el dueño del proceso (jefe de proyecto) objeto de estudio
		Debilidades y fortalezas	Listado de debilidades y de fortalezas	• Entrevista estructurada con el personal • Observación documental y directa
Analizar las diferentes metodologías existentes para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.	Metodologías existentes	Estudio y análisis de las diferentes metodologías	Características de las diferentes metodologías	• Revisión de contenido • Análisis documental • Cuadro comparativo
Formular una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.	Metodología y sus fases	Elección de metodología aplicable a la organización. Adecuación de la metodología a la organización	Definición de subprocesos Documentación de la metodología	• Revisión de contenido • Análisis documental
			Enfoques de factibilidad	
Validar la factibilidad de la metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.	Validación de la metodología	Adecuación de la metodología a la organización	Factibilidad del proyecto	• Juicios de expertos

Tabla 1: Operacionalización de objetivos
Fuente: Elaboración propia (2016)

Población y Muestra

Arias (1999 p.22), citando a otro autor menciona que “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. La población del presente trabajo estará conformada por el número actual de trabajadores involucrados en el proceso de “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep,

un total de 8 trabajadores, en lo referente a la muestra se tomara en cuenta el total de los trabajadores por ser una población pequeña; por lo tanto la muestra que se utilizara es de tipo censal.

Trujillo (1990 p.20) “define al estudio en que es considerada la población entera como muestra estudio censal, por cuanto los datos se obtienen de todas las unidades del universo, dado que la población es pequeña.”

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos.

Arias (1999, p.38) define las técnicas de recolección como “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Las técnicas que fueron utilizadas en la presente investigación son las siguientes;

- Entrevista personal: Arias (1999 p.44) lo definen como “Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” esta técnica se utilizó con el jefe de proyecto del proceso y con los profesionales especializados, los cuales contribuyeron al análisis de la situación actual.
- Análisis documental: resumen analítico y análisis crítico, que introduce la evaluación interna con un desarrollo lógico de ideas y conceptos seguidos por el autor mismo. Algunas de las técnicas operacionales utilizadas en la investigación, son: subrayado, notas de referencia bibliográficas, cuadros gráficos e ilustraciones, entre otras. La técnica de la observación engloba todos los procedimientos utilizados, las fuentes de los hechos y datos objeto del estudio. La observación proporciono al investigador la información y los aspectos técnicos del proceso y permitió obtener información de las fuentes primarias.
- Observación directa: Sabino y Reyes (1999 p.124), definen la observación directa como: “el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”, por su parte Según Tamayo (2007, p. 193), define la observación directa como

“aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, a través de esta técnica se visualizó la forma en que se llevan a cabo las actividades del proceso objeto de estudio.

Instrumento (s) de recolección de datos.

Arias (1999, p.38) define los instrumentos como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo Lickert)”, en función de lo descrito para esta investigación se utilizó un formato para las entrevistas.

Análisis e interpretación de los datos

Una vez recolectados los datos se procedió al análisis e interpretación de los mismos, en este sentido; Arias (1999, p.44), define el análisis como “Descomposición de un todo en sus partes para su estudio.” y la síntesis como “Procedimiento contrario al análisis, que implica la recomposición de los elementos del estudio.” (p. 48).

Los datos obtenidos en la presente investigación, fueron clasificados, organizados, registrados, codificados y tabulados, utilizando las técnicas lógicas del análisis de contenido o cualitativo (análisis, síntesis, inducción y deducción), esto permitió resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione las respuestas a las interrogantes de la investigación, en este orden de ideas, las herramientas que se utilizarán para clasificar, organizar, registrar, codificar y tabular los datos manejados en la investigación serán: tablas, cuadros, planillas y documentos varios elaborados en archivos electrónicos como Word.

Se realizaron entrevistas estructuradas con el personal relacionado con el área. El análisis de contenido o cualitativo de la información recabada de las fuentes permitió al investigador revisarla, relacionarla e interpretarla para llegar a las conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

Consideraciones éticas y legales

Para la investigación fueron revisados diferentes libros y trabajos de grado en distintas universidades tanto Nacionales como Internacionales, con el propósito de considerar investigaciones previas relacionadas al tema presentado y respetar los preceptos y principios de ética en la investigación. Al mismo tiempo se respetó el contenido del material bibliográfico, para cumplir con las normas de metodología correspondientes y hacer el uso de citas textuales sin tomar el texto original como una idea propia.

Por otra parte se consideraron las disposiciones establecidas en el documento “Norma sobre conflicto de intereses” del Manual Corporativo de Políticas, Normas, y Planes de la Gerencia Funcional de Recursos Humanos de PDVSA Intevep.

La “Norma sobre conflicto de intereses” establece los principios éticos de desempeño de todo el personal que labora en el Laboratorio y recae en la Gerencia Funcional de Recursos Humanos la responsabilidad por su cumplimiento.

IV Análisis e Interpretación de los Resultados

Luego de culminar la fase de recolección de los datos, se organiza y analiza la información con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en el inicio de la investigación.

Por su parte Hurtado (2000 p.181) señala que el propósito del análisis “es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” En el mismo orden de ideas Balestrini (2006 p. 169) señala que:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. El proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera compresible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones a los problemas estudiados.

En atención a lo expuesto se muestran los resultados de la investigación, dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos basado en las variables e indicadores del mismo.

- **Objetivo específico 1:** Identificar las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.

Para identificar las debilidades del proceso se realizaron entrevistas al Jefe de proyecto y a los profesionales del área de consultoría, la misma se basó en una guía de preguntas referentes a la gestión del proceso. El análisis fue sustentado por la observación documental, la guía de entrevista se encuentra en el Anexo 1 de este documento, la misma fue validada por expertos en el área de consultoría, en el Anexo 2 se puede evidenciar las cartas de validación. En base a los resultados se establece un listado de debilidades y oportunidades de mejora identificadas por el personal y se toma como punto de partida para realizar una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep.

A continuación se muestra la guía de entrevista con los resultados obtenidos, producto de las entrevistas realizadas al personal.

Guía de Entrevista				
Lugar: PDVSA Intevep Los Teques		Fecha Marzo de 2016		
Resumen				
Nº	Interrogante	Si	No	Observación
1	¿Ud. conoce el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?	8	0	Las 8 personas entrevistadas aseguran conocer el proceso objeto de estudio.
2	¿Ha sido divulgado el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?	8	0	Las 8 personas entrevistadas indican que ha sido divulgado el proceso a través de correos y publicación de mapas y fichas de procesos en servidores de la organización.
3	¿La organización dispone de procedimientos documentados que describan las etapas del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?	6	2	6 entrevistados contestaron de manera afirmativa, uno aclaró que se encuentra en proceso de elaboración, dos indicaron que solo existen flujogramas y fichas de procesos. Se revisó la información documentada y se evidenció que efectivamente existen fichas de procesos y flujogramas aprobados, el procedimiento se encuentra en elaboración.
4	¿Se encuentran definidas las competencias y formación que deben tener los distintos profesionales asignados para realizar el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?	2	6	De la población entrevistada, 6 personas indicaron que no se encuentran definidas las competencias y la formación de los profesionales que realizan asistencias técnicas mientras que dos respondieron de manera afirmativa. La observación documental arrojó que estas competencias se encuentran en período de revisión y aprobación por la Gerencia de Recursos Humanos y por ende aún no ha sido divulgada al personal.

Guía de Entrevista				
Lugar: PDVSA Intevp Los Teques			Fec Marzo de 2016	
Resumen				
Nº	Interrogante	Si	No	Observación
5	¿Posee conocimientos de los procesos de normalización de la calidad en el ámbito nacional e internacional?	7	1	7 personas indicaron que poseen conocimientos en los procesos de normalización, mientras que una persona indicó desconocer dichos procesos.
6	¿Considera necesario la implementación de una metodología que tenga como objetivo sistematizar las diferentes actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevp?	8	0	Las 8 personas entrevistadas respondieron que si consideraban necesaria la implementación de una metodología, ya que no hay criterios homologados. La revisión documental arrojó que no existe uniformidad en la forma de registrar los resultados de actividades.

Tabla 2: Resumen de resultados guía de entrevista
Fuente: Guía de entrevista (2016)

Adicionalmente se presenta el gráfico 1 en donde se muestra el resumen de los resultados de las entrevistas realizadas al personal para las preguntas cerradas.

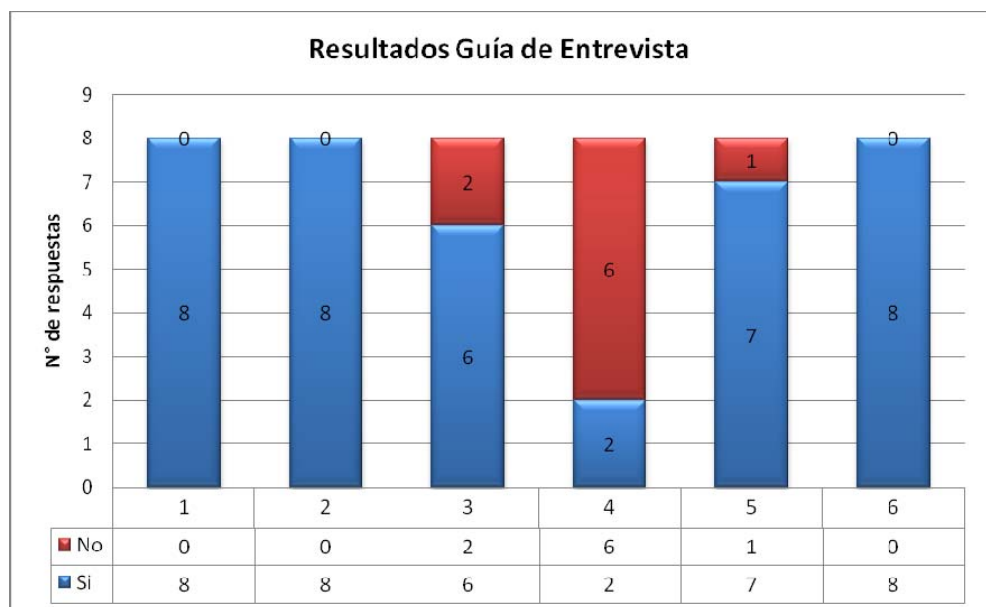


Gráfico 1. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación de la guía de entrevista.

Fuente: Elaboración propia, (2016)

Como se puede observar en el gráfico 1, las respuestas negativas se encuentran en las preguntas 3, 4 y 5 estos aspectos están relacionados con la disponibilidad de documentos, la definición de competencias y formación de los profesionales y el conocimiento del personal en los procesos de normalización, por otra parte se identificaron fortalezas a través de las respuestas obtenidas para las interrogantes 1 y 2 las mismas se refieren al conocimiento del personal en relación al proceso y a la divulgación del proceso, por último, se puede reflejar a través de la respuestas obtenidas a la pregunta 6 que las 8 personas entrevistadas aseguran la necesidad de implementar una metodología con el objetivo de sistematizar las actividades del proceso objeto de estudio.

La segunda parte de la guía de entrevista se basó en preguntas abiertas por lo que el análisis se realizó con un enfoque cualitativo en donde se clasificaron las respuestas en categorías asignando un código para cada tipo de respuesta, lo permitió hacer manejable la información recogida durante las entrevistas y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

En la pregunta N° 7 se indaga sobre el conocimiento que tiene el personal en relación a las responsabilidades dentro del proceso y si se encuentran homologadas, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver gráfico 2).

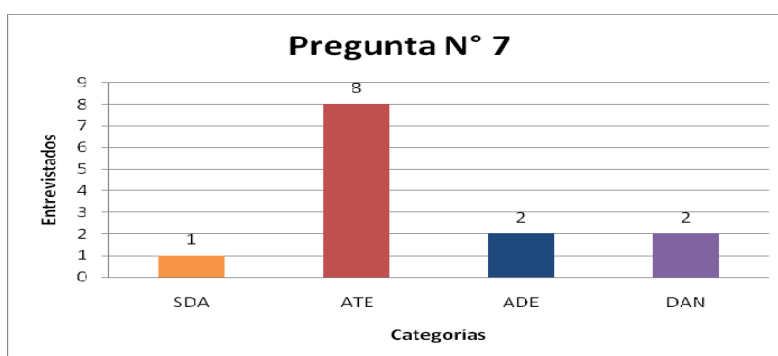


Gráfico 2. Resumen de los resultados obtenidos en la pregunta N° 7 de la guía de entrevista.

Fuente: Guía de entrevista, (2016)

Donde: SDA es Seguimiento de actividades, ATE: Realizar asistencias técnicas especializadas, ADE: Realizar actividades de formación, DAM: Documentar avances y mejoras.

En este gráfico se observa que las 8 personas entrevistadas conocen sus responsabilidades dentro del proceso (Realizar Asistencias Técnicas Especializadas en el área de Sistemas de Gestión de la Calidad) aún cuando se evidenció que no han sido divulgadas las responsabilidades de manera formal.

En la pregunta N° 8 se indaga en cuanto a las dificultades más relevantes al momento de llevar a cabo las actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep (Ver gráfico 3).

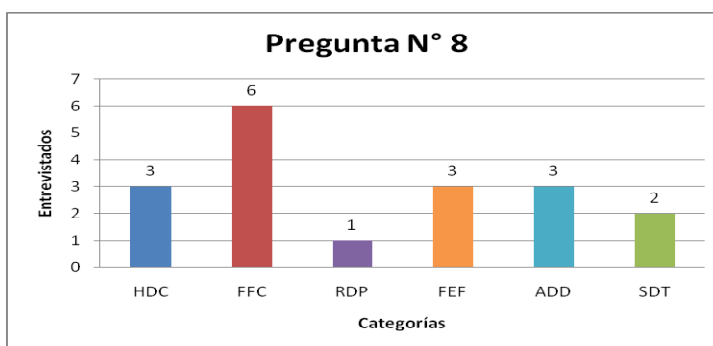


Gráfico 3. Resumen de los resultados obtenidos en la pregunta N° 8 de la guía de entrevista.

Fuente: Guía de entrevista (2016)

Donde: HDC es Homologación de criterios, FFC: Falta de formación y compromiso de los clientes, FRE: Falta de recursos económicos, RDP: Resistencia del personal, FEF: Falta de experiencia y formación en consultores, ADD: Ausencia de documentación, SDT: Sobrecarga de trabajo.

Las dificultades identificadas con mayor frecuencia es; la falta de formación y de compromiso por parte de las organizaciones que recibe el servicio de consultoría en sistemas de gestión, otra de las dificultades identificadas es la homologación de criterios, la falta de experiencia y de formación de los consultores y la ausencia de documentos en donde se describan las actividades a realizar durante el proceso objeto de estudio.

La pregunta N° 9. Se busca listar las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep. (Ver gráfico 4).

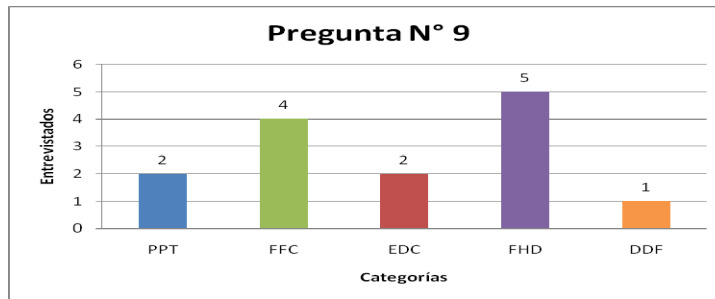


Gráfico 4. Resumen de los resultados obtenidos en la pregunta N° 9 de la guía de entrevista.

Fuente: Guía de entrevista (2016)

Donde: PPT es poco personal técnico, FFC: Falta de formación y experiencia de los consultores, EDC: Exceso de clientes, FHD: Falta de homologación de criterios y de documentación, DDF: Diversidad de formularios.

Como se puede observar en el gráfico, la debilidad encontradas con mayor frecuencia por parte de los entrevistados es la falta de homologación de criterios y de documentación, el personal asegura que cada profesional hace las actividades de manera diferente lo que ha conllevado al re trabajo y a no tener control de las actividades otra de las debilidades identificadas es que el personal responsable de llevar las actividades cuentan con poca formación y experiencia en el área de implementación de sistemas de gestión.

La pregunta N° 10. Tiene como objeto identificar las fortalezas del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep. (Ver gráfico 5).

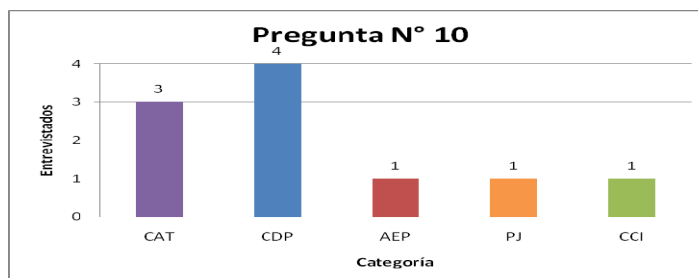


Gráfico 5. Resumen de los resultados obtenidos en la pregunta N° 10 de la guía de entrevista.

Fuente: Guía de entrevista (2016)

Donde CAT es Compromiso de la alta dirección de la gerencia, CDP: Compromiso del personal, AEP: Amplia experiencia del personal, PJ: Personal joven, CCI: Comité de la calidad de Intevep/ resoluciones.

La fortaleza más relevante en el proceso es el compromiso del personal con un total de 4 entrevistados, mientras que 3 entrevistados mencionan el compromiso de la alta dirección de la Gerencia Departamental STSG.

La pregunta N° 11. Está enfocada a las mejoras que los profesionales consideran que deben tomarse en el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep. (Ver gráfico 6).

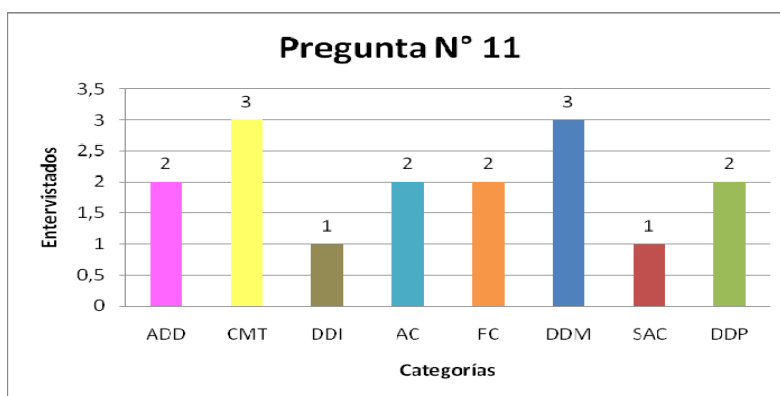


Gráfico 6. Resumen de los resultados obtenidos en la pregunta N° 11 de la guía de entrevista.

Fuente: Guía de Entrevista (2016)

Donde: ADD es Aprobación de documentos (2), CMT: Continuar con las mesas de trabajo (3), DDI: Definir indicadores (1), AC: Atender a un cliente a la vez (2), FC: Formación continua (2), DDM: Desarrollo de metodología (3), SAC: Sensibilización a clientes (1), DDP: Divulgación del proceso (2)

Se observa en la gráfica que las mejoras propuestas en el proceso es darle continuidad a las mesas de trabajo en donde se realizan con el objeto de identificar mejores prácticas al momento de realizar las asistencias técnicas y la realización de una metodología que conlleve a la homologación de criterios, entre otras categorías se encuentra; la necesidad de direccionar esfuerzos hacia clientes comprometidos con la implementación de sistemas de gestión, la formación

continúa de los profesionales responsables de llevar a cabo las asesorías, el seguimiento de las actividades realizadas por los profesionales, la definición de indicadores, sensibilización en materia de calidad y reforzar la divulgación en cuanto al proceso.

De manera general se pudo reflejar que el personal requiere la elaboración de documentos que sirva de apoyo para la homologación de criterios al momento de llevar a cabo las asistencias técnicas en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, asimismo el 100% de los encuestados coinciden en la necesidad de implementar una metodología que tenga como objetivo sistematizar las actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.

- **Objetivo específico 2:** Analizar las diferentes metodologías existentes para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”.

Tal y como se describió anteriormente, uno de los procesos medulares de la Gerencia Departamental STSG es “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” pues bien, si bien es cierto que en esta gerencia existe personal altamente calificado y formado en materia de sistemas de gestión, específicamente en el área del modelo de la calidad ISO 9001, gestión por proceso, manejo de indicadores, el 100% del personal son auditores líderes, sin embargo en la actualidad la Gerencia Departamental STSG no cuenta con una metodología que describa las fases y las actividades que se deben llevar a cabo al momento de realizar las consultorías, lo que ha originado que las actividades no se encuentren homologadas y que cada profesional realice las asesorías de forma personalizada, lo que dificulta el seguimiento y la medición de los objetivos.

La consultoría es un servicio de asesoría ofrecido por personas independientes y calificadas para la identificación y solución de problemas en un área determinada. En esta investigación, hay una interrogante que se encuentra presente y que conlleva a indagar sobre las diferentes metodologías utilizadas en empresas consultoras, de trayectoria en el mercado y de gran experiencia en sistemas de gestión, la cual es ¿Cuál es la metodología adecuada para el proceso

“Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”? por esta razón es que se han tomado como referencia empresas vanguardistas del mercado actual, donde estos deberían incluir por definición las fases para llevar a cabo consultorías en el área de estudio.

A continuación se analizarán tres metodologías utilizadas para el proceso de consultorías en sistemas de gestión:

1. Grupo Tecnológico NB es una consultora tecnológica especialista en la implantación de sistemas de gestión para empresas, con más de 15 años de experiencia en el área.

La metodología diseñada por esta empresa para el proceso de consultoría consta de 3 fases que se describen a continuación:

Fase I: Inicial. Definición y análisis.

- Diagnóstico inicial.
- Planificación de las etapas y sus responsables.
- Organigrama, responsabilidades y funciones.
- Definición y análisis de procesos.

Durante esta fase se realiza un análisis previo de la empresa, observándose los recursos humanos e informáticos. Se trata de una fase decisiva, en la que la dirección debe estar plenamente integrada. Se definen los procesos, las responsabilidades y funciones, y los recursos que se utilizaran para gestionar todo el sistema son decisiones de carácter estratégico para la organización.

Fase II: Inicial. Gestión documental.

- Definición de la gestión documental.
- Definición de procedimientos.
- Definición de instrucciones.
- Definición de los documentos de la organización.
- Creación de un manual de la calidad.

Cualquier Sistema de Gestión, necesita de un sistema de Control Documental, ágil, accesible, sólido, con los accesos y permisos necesarios para las personas que necesiten acceso a la información o a la documentación la tengan accesible.

Fase III: Inicial. Implantación y sensibilización.

- Puesta en marcha del sistema.
- Pautas de control.
- Inspecciones en recepción, durante el proceso y al finalizarlo.
- Puesta en marcha de la gestión de no conformidades.
- Homologación proveedores.
- Identificación de maquinaria y aparatos de calibración, para su mantenimiento y calibración.
- Formación y sensibilización del personal.
- Análisis y medida de satisfacción de clientes.

La implantación de sistemas es la parte más delicada para conseguir una implicación de todo el personal, hacer a todos partícipes, y responsables, a la vez que conseguir una sensibilización en materia de calidad y una sensación de pertenencia al grupo, que genere sinergias de mejora continua.

2. Solingesa: (Recuperado <http://www.solingesa.com/soluciones/innovacion-empresarial/sistemas-de-gestion/metodologia-implantacion-iso-9001.html>)

Expertos en Innovación Empresarial, Responsabilidad Social, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Preventiva, Oficina Técnica y Formación.

Su metodología consta de 6 fases, descritas a continuación;

Fase I: Gestión de ayudas

Realización de las gestiones necesarias para acceder y solicitar ayudas existentes para la implantación y certificación del sistema de gestión.

Fase II: Revisión inicial

Verificación del estado actual de la organización en cuanto al grado de acercamiento a los requisitos especificados en la norma ISO-9001.

Fase III: Diseño de la documentación

Realización de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad requerida por la norma ISO-9001, cumpliendo con las premisas de agilidad, operativa y consenso, incorporándose aquella documentación preexistente que resulte de utilidad para la organización.

Fase IV: Implantación

Verificación de la aplicación y utilidad del Sistema de Gestión de Calidad diseñado. Se propondrán soluciones para la mejora de la cadena de valor y toma de decisiones.

Fase V: Auditoría Interna

Comprobación del grado de implantación de la norma ISO-9001 en la organización, previa a la Auditoría de Certificación.

Fase VI: Proceso de Certificación

Presencia y apoyo en todas las fases del proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando así el éxito del proyecto:

- Visita Previa y Estudio Documental
- Plan de Acciones Correctivas (PAC)

3. IVE Consultores: (Recuperado

<http://www.iveconsultores.com/metodologia.php>) La actividad de IVE Consultores se centra principalmente en la implantación y mantenimiento de Sistemas de Gestión bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, UNE 179001, implantación de la Norma Internacional de Control de Calidad para los Auditores de Cuentas NICC 1 y la prestación de servicios de publicidad Online.

La metodología utilizada consta de una serie de fases dinámicas y en continuo contacto con el cliente para que el proceso de implantación no se convierta en un mero trabajo de documentación burocrática, sino en un

procedimiento que aporte un valor añadido al sistema interno de la organización. Se trata de un método basado en cuatro fases comenzando por el análisis de la situación actual de la organización hasta la fase de la revisión del sistema.

Fase I: Análisis situación actual

- Reunión alta dirección.
- Definición de alcance.
- Recursos disponibles.
- Acuerdo y firma de contrato.

Fase II: Planificación

- Calendario para implantación.
- Sensibilización a empleados.
- Determinación de procesos.
- Elección responsable de calidad.

En estas dos primeras fases se trabaja mucho con la alta dirección, estableciendo criterios como el alcance que tendrá el sistema de gestión o la fecha para la terminación del proyecto.

Fase III: Implantación

- Redacción de la documentación.
- Distribuir la documentación.
- Cumplir con la documentación.

En esta fase se recogerá la redacción de la documentación, para ello se llevarán a cabo diferentes reuniones con los distintos responsables de cada área y departamentos, obteniendo una visión clara y precisa de los procesos y procedimientos de la organización. Seguidamente se empezará a llevar a cabo todo lo que se ha escrito.

Fase IV: Revisión del sistema. Auditoría interna.

- Auditar aspectos documentales.
- Auditar aspectos operativos.
- Detectar y corregir posibles fallas y desviaciones.

La fase IV corresponde a una auditoría interna de todo el sistema de gestión. Es importante resaltar que esta auditoría no es la auditoría de certificación, sino una auditoría que realiza la propia empresa y requisito obligatorio de la norma ISO 9001:2008. El objetivo es comprobar que todo se está realizando según lo redactado, previsto y detectar los posibles fallos o desviaciones que se produzcan en el sistema.

Luego de analizar las tres metodologías se presenta cuadro comparativo con la descripción de las diferentes fases de las metodologías aplicadas en las diferentes empresas:

Fases	Grupo Tecnológico NB	Solinges	IVE Consultores
I	Definición y análisis: Comprende el diagnóstico, la planificación de las etapas, organigrama, responsabilidades y funciones y la definición y análisis de procesos. Toma en cuenta los recursos que se utilizarán para la gestión del sistema.	Gestión de ayudas: se realizan las gestiones necesarias en cuanto ayudas para la implantación del sistema.	Análisis de la situación actual: se realiza reunión con la alta dirección, se define alcance, se revisan los recursos disponibles y se firma el contrato.
II	Gestión documental. Comprende la definición de los documentos y la creación del manual de la calidad.	Revisión inicial: verificar el estado actual de la organización en relación al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.	Planificación: se realiza el plan de implantación, la sensibilización a empleados, la determinación de procesos y la elección del responsable de la calidad.
III	Implantación y sensibilización. Incluye la puesta en marcha del sistema, el control, las inspecciones, la gestión de las no conformidades, identificación de equipos, la formación y sensibilización del personal y la satisfacción del cliente.	Diseño de la documentación: se realiza la documentación del SGC requerida por la norma ISO 9001.	Implantación: incluye la redacción, la distribución y el cumplimiento de los documentos, esta fase se realiza directamente con los distintos responsables de cada área.

Fases	Grupo Tecnológico NB	Solinges	IVE Consultores
IV	-----	Implantación: Busca verificar la aplicación y utilidad del SGC diseñado y se proponen soluciones para la mejora.	Revisión del sistema: auditar los aspectos documentales y operativos, la detección y corrección de fallas y desviaciones
V	-----	Auditoría interna: se comprueba el grado de implantación de la norma ISO 9001.	-----
VII	-----	Proceso de certificación. Apoya durante las fases del proceso de certificación en el estudio documental y en el plan de acciones correctivas.	-----

Tabla 3: Comparación de metodologías de consultoría
Fuente: Metodologías analizadas (2016)

Las metodologías de referencia que se analizaron en la presente investigación, tienen un carácter sistémico e incorporan los elementos básicos de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, sin embargo hay varios aspectos que se identifican los cuales se describen a continuación:

- ✓ Las tres empresas realizan el diagnóstico de la situación actual de la organización. Involucran a la alta dirección lo cual es fundamental para todo desarrollo de un sistema de gestión.
- ✓ Solo la metodología realizada por IVE Consultores toma en cuenta la firma del contrato.
- ✓ En cuanto a la planificación podemos observar que solo se toma en cuenta por la metodología descrita en la empresa IVE consultores, este proceso es vital para cualquier proyecto que se va a llevar a cabo.

- ✓ La empresa Grupo Tecnológico NB a pesar de incluir la fase de gestión de documental, tiene la debilidad de solo definir los documentos necesarios más no realiza un trabajo directo con la organización, en el caso de Solingesa se enfoca solo a realizar la documentación sin el involucramiento del personal, la mayor fortaleza se puede evidenciar en la metodología de IVE consultores que redactan la documentación directamente con los responsables de cada área lo que permite que el usuario se involucre con las actividades del sistema de gestión de la calidad y que además cuente con apoyo de personal calificado.
- ✓ Las tres metodologías analizadas realizan el proceso de implementación, la diferencia radica que la del Grupo Tecnológico NB no realiza auditorías, mientras que Solingesa e IVE Consultores ofrece este servicio con auditores calificados.
- ✓ Solo las metodologías propuestas por Grupo Tecnológico NB e IVE Consultores realizan apoyo para la sensibilización del personal.
- ✓ Si nos basamos en el ciclo PVHA (Planificar- Verificar-Hacer-Actuar) podemos concluir que solo la metodología descrita por IVE Consultores cumple en su totalidad con el ciclo descrito anteriormente.

V La Propuesta

En el presente capítulo se presenta la propuesta de una metodología para el diseño, desarrollo e implementación sistemas de gestión. A partir de esta metodología, se proponen consideraciones específicas para el proceso de la Gerencia Departamental STSG, con lo que se da cumplimiento al objetivo general de esta investigación. Fueron considerados todos los hallazgos identificados en el análisis del capítulo anterior.

- **Objetivo específico 3:** Formular una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.

La metodología propuesta para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep, fue el resultado de analizar tres metodologías de consultoras pioneras en el área de implementación de sistemas de gestión de la calidad, en donde se buscó integrar los elementos de acuerdo a las necesidades propias de la organización y que la misma sea capaz de sistematizar las actividades realizadas en este proceso para cubrir los requerimientos de los clientes. Esta metodología se muestra como elemento fundamental para el mejoramiento del proceso y el seguimiento de las actividades.

Justificación de la propuesta

La justificación de esta propuesta está basada en los resultados del análisis realizado para identificar las debilidades en el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”. Estos arrojaron como respuesta la falta de documentos o metodologías que permita que las actividades estén homologadas, obtener un mayor control y aumentar la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

La metodología propone la descripción de tres fases basada en las necesidades de la organización a través de la integración de los elementos básicos y fundamentales de una consultoría, las cuales serán detallado en la estructura de la propuesta.

Objetivo de la propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo principal, sistematizar las actividades realizadas en el proceso “Asistencias Técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” perteneciente a la Gerencia Departamental STSG de PDVSA Intevep.

Estructura de la propuesta

Dada la necesidad de poder ordenar los elementos, etapas o pasos que se llevan a cabo en el proceso “Asistencias Técnicas en el Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” perteneciente a la Gerencia Departamental STSG, se hace necesario el diseño de una metodología que sirva de apoyo para que las actividades se realicen en un orden o en una secuencia determinada, garantizando de esta manera que los objetivos sean alcanzados.

Lograr documentar el proceso permitirá tener la información actualizada, lo que permitirá tomar decisiones más certeras y oportunas mientras que se realizan las actividades. La metodología propuesta se desarrolla a través del ciclo PHVA (Planificar- Verificar-Hacer-Actuar) y su enfoque es por procesos.

A continuación se presentan los subprocesos del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” (Ver ilustración 6).

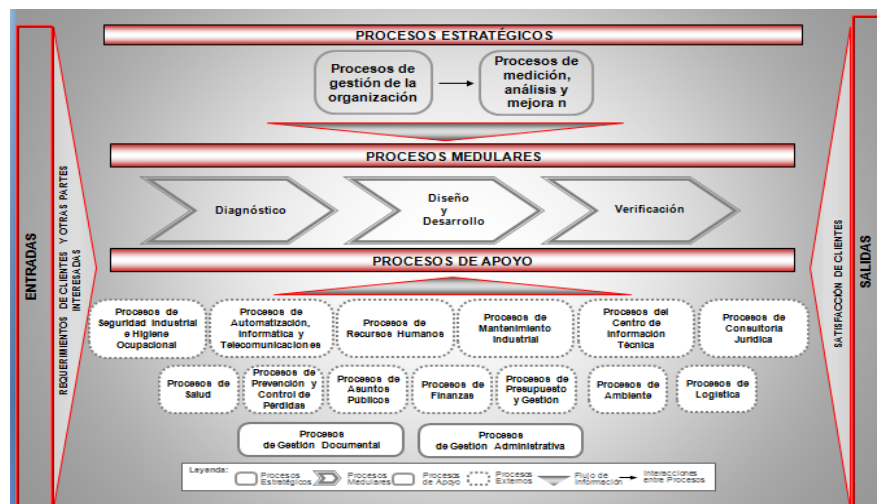


Ilustración 6: Mapa de Procesos Nivel 1 de la Gerencia Departamental de STSG
Fuente: Mapa de procesos STSG-DDI-MP-01 (2016).

En este contexto se propone la siguiente metodología para la sistematización de las actividades. Para que una organización logre la implementación de su sistema de gestión debe cubrir las fases indicadas en la tabla 4 seguidamente se presenta modelo del proceso para el desarrollo de consultorías (Ver ilustración 7):

FASES	DESCRIPCIÓN DE LA FASE
Fase I	Diagnóstico
Fase II	Diseño y desarrollo
Fase III	Verificación de la Implementación

Tabla 4: Fases de ATE para implementación de SGC en PDVSA Intevep
Fuente: Elaboración propia (2016)

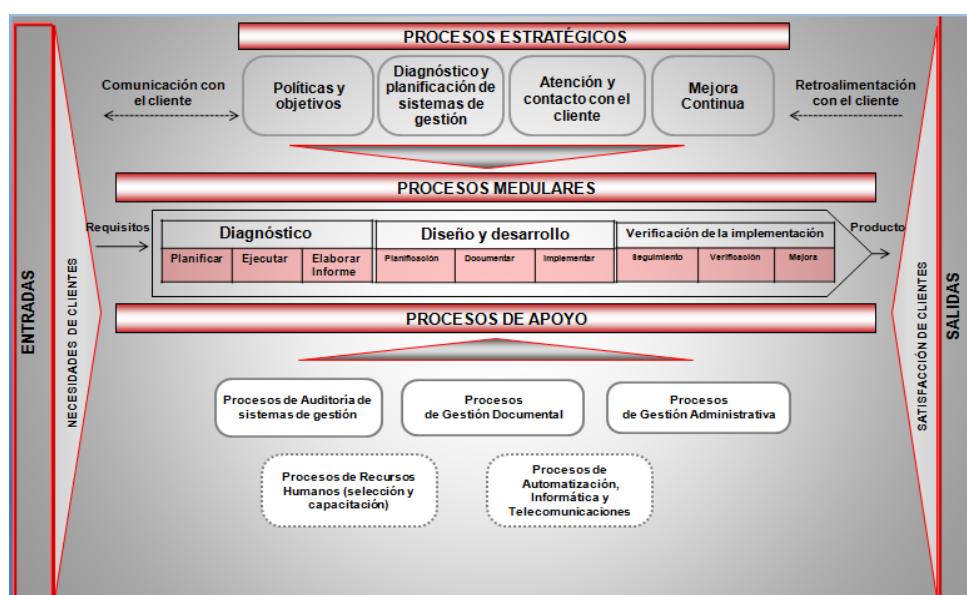


Ilustración 7: Proceso para el desarrollo de consultorías
Fuente: Elaboración propia (2016)

Es importante acotar que antes de iniciar con la fase I se debe realizar la sensibilización en el tema de calidad y en los principios de la norma, filosofía, propósito, importancia, ventajas, mejoras que se obtendrán en los procesos, cambios en la cultura, clima organizacional y el compromiso que debe tener todo el personal para alcanzar el éxito en la implementación y puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad.

De igual manera se hace necesario el fortalecimiento de los requisitos del modelo de gestión a implementar y en temas de gestión de la calidad al personal involucrado en el diseño, desarrollo, implementación y mejora del sistema de gestión de la calidad; por ejemplo, alta dirección, coordinador de la calidad, responsables del proceso, auditores y personal clave.

A través de la implementación de un sistema de gestión de la calidad se pretende homologar las mejores prácticas de una organización, ponerlas en común entre quienes las deben aplicar y poder recibir propuestas de mejoras con la finalidad de que el proyecto sea participativo. Por lo tanto se debe establecer un plan de comunicaciones para que el sistema se construya con la participación de todo el personal y que la alta dirección puede dejar en evidencia su compromiso de la calidad, además este plan deberá ser mantenido con la finalidad de que se garantice en todo momento la comunicación interna.

Fase I: Diagnóstico.

Esta fase tiene como objetivo identificar las brechas entre la situación actual y la deseada en lo referente a los requisitos que exigen las normas a implementar, a fin de lograr la planeación acertada del sistema de gestión de las organizaciones de PDVSA Intevep S.A.

El diagnóstico mide cualitativamente cuan tan lejos está la organización de alcanzar los requisitos exigidos por la norma, evaluando su nivel de documentación, implementación y mejora.

Como entrada para esta fase se le solicita al cliente los siguientes documentos: solicitud de realización de diagnóstico a través de comunicación formal por parte del responsable de la calidad, con copia a la Alta Dirección de la organización solicitante, lista de los procesos o actividades medulares de la organización, documentos relacionados (procedimientos, instrucciones de trabajos, entre otros documentos relacionados existentes), organigrama de la organización, informe de auditorías (no obligatorio). El producto que será entregado es el informe del diagnóstico de la asistencia técnica aprobado por la Alta Dirección.

El diagnóstico es realizado por un auditor calificado de la Gerencia Departamental STSG, a través de una lista de verificación en donde se evidencia el cumplimiento de los requisitos establecidos por el modelo de sistema de gestión de la norma ISO 9001, adicionalmente se realiza una encuesta al personal de la organización en donde se mide el grado de cumplimiento de los 8 principios de la gestión de la calidad según la norma ISO 9000 y finalmente se completa el formulario “Plan de la fase del diagnóstico para asistencia técnica” el cual se puede observar en la ilustración 8.

Organización:			
Elaborado por:			
Objetivo:			
Alcance:			
Recursos necesarios:			
Fecha de Ejecución:		Lugar:	
Actividades que desarrolla la organización:			
Misión:			
Visión:			
Objetivos:			
Servicios y Productos:			
Ubicación de las diferentes sedes de la organización:			
Marco legal aplicable			
Fuerza laboral establecida			

Fase de desarrollo documental

Descripción de actividad	Tiempo	Responsable
Aplicación del instrumento on-line		Coordinador/ Responsable de la calidad
Análisis del instrumento on-line		Profesional responsable de la ATE y Coordinador/ Responsable de la Calidad

Fase de desarrollo en sitio

Levantamiento de la lista de verificación de los requisitos de la norma a aplicar.

Descripción de actividad/ proceso / método de ensayo	Fecha	Tiempo de ejecución	Responsable por ATE	Responsable por parte del cliente	
				Nombre	Cargo

Realización del taller DOFA.

Lugar:	
Fecha:	
Responsable del taller:	

Nota: Debe participar la Alta Dirección, los líderes y personal responsable de cada actividad/ proceso / método de ensayo.

Personas a entrevistar	Nombre y apellido	Cargo

Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:	Aprobado por:	Fecha:
Profesional Responsable de la ATE		Líder del proyecto		Alta Dirección:	

Ilustración 8: Plan de la fase del Diagnóstico para Asistencia Técnica

En el informe de diagnóstico de la organización se realiza la matriz DOFA, se identifican los factores críticos del éxito y se debe indicar si la organización está o no en la capacidad de recibir la asistencia técnica especializada (ATE) para esto se utiliza el formato “Informe de diagnóstico de asistencia técnica” (Ver ilustración 9).

Organización:
Elaborado por:

Objetivo:

Alcance:

Fecha de
Ejecución:

Lugar:

Personal entrevistado:	Nombre y apellido	Cargo	Ext.

Resultados y análisis de la matriz DOFA:

Nota: Listar por orden de importancia las oportunidades y amenazas identificadas y fortalezas debilidades/

	Oportunidades		Amenazas
A		J	
B		K	
C		L	
	Debilidades		Fortalezas
X		O	
Y		P	
Z		Q	

Estrategias recomendadas:

Identificación de factores críticos del éxito:

Diagnóstico del Sistema de Gestión:

Recomendaciones:

¿La Organización está en capacidad de recibir la Asistencia Técnica?

Si

☐

No

☐

Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:	Aprobado por:	Fecha:
Profesional Responsable de la ATE		Líder del proyecto		Alta dirección	

Ilustración 9: Informe de diagnóstico de asistencia técnica

Fase II: Diseño y desarrollo.

El objetivo de esta segunda fase es definir el cronograma general y determinar el plan detallado que especifica las actividades a realizar para el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión y cerrar las brechas existentes con los requisitos establecidos en la norma a implementar.

Al inicio de esta etapa se firma el acuerdo de servicio de asistencias técnicas (Ver ilustración 10), asimismo se elabora el formulario de seguimiento del desarrollo de los documentos del sistema de gestión (Ver ilustración 11), con sus responsables, recursos, tiempos de ejecución, plazos y alertas de entrega. Para cada documento se realiza dos revisiones por parte del consultor, durante estas revisiones se involucra con el personal responsable del área. Los productos entregados son; el acuerdo de servicio de asistencias técnicas, la planificación y elaboración de todos los documentos necesarios para el sistema de gestión.

Acuerdo de servicio para la Asistencia Técnica Especializada en Sistemas de Gestión de la Calidad

1. Nombre de la Organización
2. Dirección Ejecutiva a la que pertenece
3. Objetivo
4. Alcance
5. Descripción de la Asistencia Técnica Especializada (ATE)
 - Actividades de Formación:
 - Actividades de Consultoría:

Fases para implementación de Sistemas de Gestión

FASES	DESCRIPCION DE LA FASE	% DE AVANCE POR HITO	% DE AVANCE ACUMULADO
Fase I	Diagnóstico		
Fase II	Diseño y desarrollo		
Fase III	Implementación		

Para el año XXXX, las fases de la Asistencia Técnica serán las siguientes:

Fase I Diagnóstico:

Fase II Diseño y desarrollo:

Fase III Verificación de la implementación:

Cronograma General de la implementación del sistema

Actividad	Año:												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Diagnóstico													
Planeación													
Diseño													
Implementación													
Evaluación													
Formación													
Sensibilización													

6. Productos de la asesoría técnica
7. Limitaciones, Restricciones y Exclusiones
8. Gastos de ATE

Se firma el presente acuerdo en señal de aceptación por las partes

Nombre: _____
 Gerente STSG INTEVEP, S.A.
 Fecha: _____

Nombre: _____
 Alta dirección
 Fecha: _____

Ilustración 10: Acuerdo de servicio de asistencias técnicas

Organización:														
Norma:														
Profesional Responsable de la Asistencia														
Meta Anual:														
Avance Anual:														
Avance Acumulado:														
Requisito de la Norma		Código (por el cliente)	Año	Etapas		Programa de revisión				Tiempo Transcurrido	Criterios de medición			Observaciones
Numeral	Descripción			Actividad	Responsable	Enviado	Planificado para la entrega	Alertas	Entregado		Etapas	Global por documento	Puntaje Total	
				Elaborar	Cliente					0				
					Profesional					0				
				Revisión 1	Profesional					0				
					Cliente					0				
				Revisión 2	Profesional					0				
					Cliente					0				
				Verificación	Profesional					0				
				Aprobado	Cliente					0				
				Distribuido	Cliente					0				

Ilustración 11: Seguimiento del desarrollo de los documentos del sistema de gestión

Fase III: Verificación de la implementación.

El objetivo de esta última etapa es realizar la verificación de la implementación de los documentos aprobados en el sistema de gestión de la calidad de las organizaciones que se les brindan ATE en Calidad.

En esta fase ya deben estar aprobados y divulgados todos los documentos relacionados con el sistema de gestión de la calidad, durante esta etapa se debe asegurar que el personal de la Gerencia conozca por lo mínimo los siguientes aspectos:

- Los procesos de la organización,
- Cual o cuales procesos participa,
- Tenga claridad en la identificación de su proceso, cuando es proveedor y cuando es cliente,
- Participe en la identificación y diseño de los puntos de control sobre los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del objetivo del proceso,
- Conozca los niveles de autoridad y estén consciente de sus roles y responsabilidades,
- Asegure un buen control de documentos y registros,

- Participe y garantice una efectiva gestión de las comunicaciones internas y externas cuando sea pertinente,
- Tenga activa participación en las auditorías internas de calidad, desempeñando el papel que se le asigne, ya sea como miembro del equipo auditor o como auditado,
- Sea actor protagónico de las acciones de mejora que se puedan derivar de las auditorías, de la autoevaluación o del desempeño del proceso,
- Participe en el desarrollo de las acciones correctivas y preventivas de los procesos o actividades en los que tiene responsabilidad, y
- Contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Se debe asegurar que la Alta Dirección realice la divulgación de la política y de los objetivos de la calidad, asegurando el entendimiento y el compromiso del personal.

Finalmente se realizan visitas de asistencias técnicas para la verificación de la implementación de los procesos con los registros correspondientes, dejando evidencia de los hallazgos en el formulario verificación de la implementación de los documentos (Ver ilustración 12) posteriormente se realiza el seguimiento de las observaciones, una vez que el cliente informe que las mismas ya se llevaron a cabo, para esto se debe completar el registro seguimiento de las acciones de la verificación para la implementación del sistema de gestión (Ver ilustración 13).

Organización:
Norma:
Profesional Responsable de la Asistencia Técnica en Sistema de Gestión:

Nº	Fecha de la verificación	Información documenta asociada al proceso/ método de ensayo o calibración	Código	Fecha de aprobación	Divulgado		Implementado		Observación
					Si	No	Si	No	

Ilustración 12: Verificación de la implementación de los documentos

Organización:

Norma:

Profesional Responsable de la Asistencia Técnica en Sistema de Gestión:

N°	Hallazgo	Acciones	Recursos necesarios	Responsable	Fecha Compromiso	Observaciones	Fecha de seguimiento	Cumplimiento		Verificado por	Observaciones
								Si	No		

Ilustración 13: Seguimiento de las acciones de la verificación para la implementación del sistema de gestión

Factibilidad de la propuesta

Luego del estudio realizado, se puede asegurar la necesidad de implementar la metodología propuesta para la mejora del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” ya que se considera primordial para la sistematización de las actividades realizadas en el proceso y aparte se determina como factible a través de la evaluación de aspectos técnicos, operativos, económicos y sociales y la validación de la metodología por expertos en el área.

Factibilidad técnica:

Al considerarse aspectos técnicos tales como el conocimiento, las habilidades y la experiencia del personal la propuesta se considera factible ya que la Gerencia cuenta con personal formado y calificado en el área de calidad, sin embargo es necesario la formación continua y actualizada en el proceso de consultoría ya que es un mercado que se encuentra en constante cambio.

Por otra parte, la información levantada en esta investigación provee las bases técnicas para el establecimiento de la metodología propuesta en el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”.

Factibilidad operativa:

La factibilidad operativa está relacionada con la capacidad de los recursos disponibles en la gerencia para la implementación de la metodología propuesta, dicha factibilidad recae sobre la capacidad del recursos humano ya que la metodología está fundamentada sobre la capacidad y la experiencia de los responsables de llevar a cabo las ATE en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión.

Por otra parte la implementación de la metodología propuesta no requiere cambios en la estructura organizativa distintas a las ya existentes.

Factibilidad económica:

La factibilidad la implementación de la metodología en relación a los aspectos económicos se determinó en base a las inversiones necesarias para tal fin, así como los beneficios económicos que conlleva la adopción de la metodología propuesta.

La inversión que se debe garantizar es la formación continua, capacitación y actualización de todos los profesionales en temas de consultoría, por lo que debe solicitarse el apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos para la inclusión de dicha formación en el DNF (Detección de Necesidades de Formación) de cada profesional de la Gerencia Departamental de STSG. Y esto a su vez traería beneficios económicos para la organización.

Factibilidad social:

Por último, desde el ámbito social, la adopción de la metodología propuesta no requiere de cambios en la Gerencia Departamental de STSG, por lo que se considera factible. Adicionalmente la implementación de la metodología permitirá que las actividades se desarrollen con una secuencia lógica, que todo el personal realice las fases bajo criterios homologados, con el mismo objetivo y que se puedan tomar decisiones en base de evidencias objetivas con el fin de alcanzar la mejora continua.

- **Objetivo específico 4:** Validar la factibilidad de la metodología diseñada para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.

Sabino (1992 p.102) afirma que la validez “indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida” se realizó la validación de la metodología a través de la técnica Juicio de expertos, el cual Escobar y Cuervo, (2008 p.29) lo definen como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” para efectos de esta investigación se seleccionaron dos profesionales con más de 10 años de experiencia en el área de calidad específicamente como auditores líderes y consultores en la implementación de sistemas de gestión.

En el anexo 3 se pueden observar las cartas de validación

VI Conclusiones y Recomendaciones

La ausencia de documentos o metodologías en donde se sistematicen las actividades realizadas en el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” fue una de las principales debilidades encontradas en el análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas realizadas al personal involucrado en las actividades de consultoría.

La implementación de una metodología ha sido calificado como elemento fundamental para el desarrollo eficaz y el mejoramiento del proceso ya que actualmente no existen documentos en donde se describan las fases y estén homologados los formatos a utilizar.

La propuesta se realizó a partir del análisis y comparación de tres metodologías diseñadas en empresas consultoras pioneras en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, buscando integrar las necesidades de la Gerencia Departamental de STSG logrando así la sistematización de las actividades que se llevan a cabo y de esta manera optimizar recursos y lograr los requerimientos de los clientes.

De igual manera a través de las entrevistas realizadas se identificaron oportunidades de mejoras, entre las que se encuentran; darle continuidad a mesas de trabajo con el objeto de identificar las mejores prácticas al momento de realizar las asistencias técnicas, la necesidad de direccionar esfuerzos a clientes comprometidos y la formación continua de los profesionales involucrados en el proceso.

La metodología se describe en tres fases en donde se integran los elementos básicos de una consultoría y a través del ciclo de mejora continua PHVA (Planificar-Verificar-Hacer-Actuar) y con el enfoque de procesos.

Las fases identificadas son las siguientes la fase I Diagnóstico en donde se describe todo lo requerido para planificar, llevar a cabo y elaborar el informe final de la identificación de las brechas entre la situación actual de la organización y la deseada, una segunda fase llamada diseño y desarrollo en donde se define el

cronograma de las actividades a realizar para cerrar las brechas identificadas en la primera fase y una última llamada verificación de la implementación en donde se verifica lo implementado.

Cada una de las fases se realiza con el acompañamiento de un profesional formado y calificado en sistemas de gestión de la calidad.

Se realizó la factibilidad de la propuesta en el ámbito técnico, operativo, económico y social y la propuesta fue validada a través de juicio de expertos por dos profesionales con amplia experiencia en el área de calidad, los cuales indicaron la factibilidad de la metodología para llevar a cabo las actividades del proceso.

Recomendaciones

Sobre la base de la investigación realizada se presenta a continuación las siguientes recomendaciones:

Se recomienda la adopción de la metodología propuesta para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” lo cual permitirá homologar las actividades bajo un enfoque sistémico.

En caso de adoptar la metodología, se recomienda concientizar a los profesionales sobre la importancia de aplicar la metodología y realizar la divulgación del documento así como la disponibilidad de formularios tanto para el personal como para las partes interesadas.

Se recomienda el fortalecimiento de las competencias técnicas en el área de consultoría de sistemas de gestión de la calidad así como el uso de herramientas y técnicas que impulsen la implementación de sistemas.

Establecer reuniones de seguimiento, entre jefes de proyectos y profesionales con la finalidad de conocer y documentar los posibles inconvenientes u oportunidades de mejora que surjan durante la implementación de la propuesta.

Realizar un mayor seguimiento por parte de los jefes de proyecto durante el desarrollo de cada fase de la metodología y mantener comunicación constante con los clientes.

El llenado de los registros debe ser un proceso constante que implica la solicitud de modificación en caso de ser necesario para hacerlas más efectivas.

La presente investigación se considera como un esfuerzo inicial y es importante que la metodología sea complementada en el futuro de acuerdo a las necesidades o expectativas de los clientes.

REFERENCIAS

- Abarca, K. (2009) *Metodología para el proceso de desarrollo de auditorías y consultorías en Moore Stephens Gutiérrez Marin & Asociados en instituciones públicas y privadas*. Trabajo Especial de Grado. Universidad para la Cooperación Internacional. San José Costa Rica.
- Alvarado, F. (S.A) Principios Básicos de Consultoría. Recuperado de <http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf>
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999) *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*. Barcelona. Economía Industrial.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme, C.A.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados OBL.
- Brito, B. (2009). *Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para una empresa consultora y de construcción de obras civiles e industriales*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui Barcelona.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Venezuela.
- Colunga, C. (1995). *La Calidad en el Servicio*. México: Panaroma.
- Crosby (1987). *La Calidad No Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Gestión 2000.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad la salida de las crisis*. Madrid. Díaz de Santos, S.A.

- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid. Paraninfo.
- Eyssautier, D. (2002). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Investigación*. Australia: Thomson Learning.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*” México. Cengage Learning.
- Flores, O. (2010). *La consultoría como un proceso de intervención sistémica*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guía NTCGP 1000:2004 (2006). *Guía de diagnóstico para implementar el sistema de gestión de la calidad en la gestión pública*. Colombia.
- Hernández, R. Fernández C y Baptista P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Harman, C. y Brelade, S. (2000). *Knowledge management and the role of H.R. Financial Times/ Prentice Hall 2000*. España: Kiddle.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito, Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Caracas Venezuela.
- Institute of Management Consultants (1974) *Guide to Membership*. Londres.
- ISO 9000 (2015). *Norma Internacional (Traducción Certificada) – ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*. Berna Suiza.
- ISO 9001 (2015). *Norma Internacional (Traducción Certificada) – ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos*. Berna Suiza.
- ISO 10019 (2005). “*Norma Internacional*” (Traducción certificada) – ISO 9000:2005. *Directrices para la Selección de Consultores de Sistemas de Gestión de la Calidad y la utilización de sus Servicios*”. Berna. Suiza

- Jaramillo, J. (2007). *Calidad del servicio de una empresa consultora en abastecimiento estratégico en el servicio financiero*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Simón Bolívar. Caracas Venezuela.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos*. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- Juran, J. y Gryna, M. (1995). *Análisis y planeación de la Calidad del Desarrollo del Producto al Uso*. México: McGraw-Hill.
- Koenes, A. (1998). *Diseño del servicio paso a paso*. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- Ley del Sistema Venezolano de la Calidad (2002).
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad*. España: ideas propias.
- Mapas de procesos (2016). “*Mapa de procesos nivel 0 de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión*” STSG-MP-01. 03 de abril de 2016.
- Mapas de procesos (2016). “*Mapa de procesos nivel 1 de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión*” STSG-DDI-MP-01. 03 de abril de 2016.
- Marsal, M. y Molina, J. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Buenos Aires: Libros en Red.
- Martínez, M. (2010). *Desarrollar una propuesta de metodología para la administración de proyectos en una empresa consultora y aplicarla a un proyecto específico*. Trabajo Especial de Grado. Universidad para la Cooperación Internacional. San José Costa Rica.
- Marimón, F. (2002). *La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: Calidad del servicio y beneficios*. Trabajo Especial de Grado. Universitat de Girona. Sant Martin de Tous. Barcelona España.

- Memorándum 2015-025 (2015). *Misión, visión y objetivos de la Gerencia Departamental de Sistemas de Gestión*. Referencia Nro. 2015-025. 22 de mayo de 2015.
- Miranda, G. Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Publicaciones Delta.
- Molina J. y Monserrat M (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Librosenred.
- Muñoz, A. (2013). *Calidad en la administración pública. Casos de aplicación*. Madrid: Instituto de Educación Superior TQM
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge. Creating Company*. Oxford. Oxford University Press.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry L. (1991). *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. España: Icaria.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23ª.ed.) Madrid, España.
- Rojas, M. (2002). *Manual de Investigación y Reducción Científica*. Lima: Book Xx Press.
- Sabino, C. y Reyes, J. (Eds). (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Caracas: Episteme.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas. Panapo.
- Soriano, R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas de consultoría*. España: Díaz De Santos.
- Stebbing, L. (1995). *Aseguramiento de la calidad*. México: continental
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de investigación científica*. México. Limusa S.A.

- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de investigación científica*. México. Limusa S.A.
- Trujillo, M. (1990). *Diseño de encuesta*. Caracas. JMT.
- UPEL (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Núñez, J.
- Universidad Andrés Bello (s.a). *Introducción al muestreo*. Cuesta M. Herrero F.
- Universidad Rafael Landivas (s.a). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Boletín electrónico N°3. Torres M. Paz K.
- Walton M. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

ANEXO 1
Guía de entrevista

Caracas, 29 de Marzo de 2016

Ciudadano

Presente.

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la aplicación del guión de entrevista (Cuestionario) anexa(o) a la presente comunicación, relacionada con el trabajo de grado titulado: Metodología para El Proceso “Asistencias Técnicas en el Diseño, Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión” en las Organizaciones de PDVSA Intevep.

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, ya que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente
Dayana A. Hernández D.

Cursante de la Maestría
Sistemas de Gestión de la Calidad

Anexo: Objetivos de la Investigación y Modelo de Entrevista.
Teléfono: 04264059142 E-mail: hernandezdaa86@gmail.com

GUÍA DE ENTREVISTA PARA RECABAR INFORMACION APLICADA (o)
A: PROFESIONALES CON CONOCIMIENTOS EN CONSULTORÍA DE
SISTEMAS DE GESTIÓN Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS CON
CONOCIMIENTO EN EL TEMA DEL TRABAJO.

INSTRUCCIONES

1. El objetivo de la presente Guía de Entrevista es recabar información para el Trabajo de Grado que se realiza.
2. Simplemente se desea conocer su opinión con respecto a las interrogantes del estudio.
3. Cualquiera que sea su opinión es válida e importante para el estudio.
4. Los datos recabados serán utilizados únicamente para fines académicos de la investigación señalada.

Nombres y apellidos:-----
Ocupación :-----
Cargo:-----
Fecha :-----
Lugar :-----

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

- Diseñar una metodología que sistematice las diferentes actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep.

Objetivos específicos.

- Identificar las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep.
- Analizar las diferentes metodologías existentes para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión”.
- Formular una metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.
- Validar la factibilidad de la metodología diseñada para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep.

1. ¿Ud. conoce el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?

2. ¿Ha sido divulgado el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?

3. ¿La organización dispone de procedimientos documentados que describan las etapas del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?

4. ¿Se encuentran definidas las competencias y formación que deben tener los distintos profesionales asignados para realizar el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep?

5. ¿Posee conocimientos de los procesos de normalización de la calidad en el ámbito nacional e internacional?

6. ¿Considera necesario la implementación de una metodología que tenga como objetivo sistematizar las diferentes actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep?

7. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” de PDVSA Intevep objeto de estudio?

8. ¿Cuál cree Ud. que han sido las dificultades más relevantes al momento de llevar a cabo las actividades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep?

9. ¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep?

10. ¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep?

11. ¿Qué acciones deberían tomarse para la mejora del proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en PDVSA Intevep?

ANEXO 2

Carta de validación del instrumento “Guía de entrevista”

Yo, Yarelsy Vásquez, portador (a) de la C.I. Nro: 13.828.285, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado la guía de entrevista correspondiente al Proyecto: METODOLOGÍA PARA EL PROCESO “ASISTENCIAS TÉCNICAS EN EL DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN” EN LAS ORGANIZACIONES DE PDVSA INTEVEP presentado por la Lcda. Dayana Andreína Hernández Díaz, portadora de la C.I. N°: V – 16.889.848, para optar al grado de Magíster en Sistemas de la Calidad el cual apruebo en calidad de validador.

Sr. (a): Yarelsy Vásquez

C.I. N°: 13.828.285

Firma:

Fecha: 28/03/2016

Carta de validación del instrumento “Guía de entrevista”

Yo, Sheilar Peña, portador (a) de la C.I. Nro: 10.222.222, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado la guía de entrevista correspondiente al Proyecto: METODOLOGÍA PARA EL PROCESO “ASISTENCIAS TÉCNICAS EN EL DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN” EN LAS ORGANIZACIONES DE PDVSA INTEVEP presentado por la Lcda. Dayana Andreína Hernández Díaz, portadora de la C.I. N°: V – 16.889.848, para optar al grado de Magíster en Sistemas de la Calidad el cual apruebo en calidad de validador.

Sr. (a): Sheilar Peña

C.I. N°: 1

Firma:

Fecha: 28/03/2016

ANEXO 3
Instrumento de validación de la metodología

Estimado Sr. (a):

Usted ha sido seleccionado para validar la metodología diseñada que hace parte de la investigación cuyo título es **Metodología para el proceso “asistencias técnicas en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” en las organizaciones de PDVSA Intevep**. La evaluación es de gran relevancia para lograr que sean validos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área de consultoría en sistemas de gestión como a sus aplicaciones.

Yo, José Flores, titular de la Cédula de Identidad N° X.XXX.XXX, de profesión _____, ejerciendo actualmente como Gerente Departamental de la Gerencia de Sistemas de Gestión, en la empresa PDVSA Intevep.

Por medio de la presente hago constar que he revisado la metodología para el proceso “Diseño, desarrollo e implementación de sistemas de gestión” la cual cumple con los requerimientos de la organización. Adicionalmente se formulan las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de las fases				
Amplitud de contenido				
Redacción de las fases				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Observaciones:

En Los Teques, a los _____ días del mes de _____ del _____

Atentamente
